

# **Yhteiskunnallisen yrityksen organisointi**

**Case Könkkölä**

Kaisa Peuha

Opinnäytetyö

Joulukuu 2015

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

**Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Peuha, Anna-Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.12.2015
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN ORGANISOINTI</b> Case Könkkölä		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sinikka Pesonen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunki /työllisyyspalvelut		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mikä motivoi Jyväskylän seudun kolmea suurinta työllisyystoimijaa perustamaan yhteistä yhteiskunnallista yritystä ja mitä nämä tahot pitävät keskeisenä yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan organisoinnissa.</p> <p>Työllisyyden haasteet ja julkisen sektorin kestävyysvaje vaativat uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Pelkästään Jyväskylän seudun työllisyydenhoidon kustannukset ovat lähes 15 miljoonaa euroa vuodessa (2015).</p> <p>Yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään monissa julkaisuissa mahdollisuutena järjestää julkisen sektorin tuottamia palveluja uudella tavalla ja tuottavan uusia innovaatioita sekä tehokkuutta nykyisiin palveluihin.</p> <p>Könkkölän Green care toimintakeskus on yhdenlainen malli yhteiskunnallisesta yrityksestä, joka yhdistää Jyväskylän seudun suurimmat työllisyyden toimijat miettimään työllisyyspalveluita ja työpajatoimintaa yrittäjämäisestä näkökulmasta. Green care menetelmät palvelumuotona taas tuovat uusia mahdollisuuksia työllistämistoimintaan.</p> <p>Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, joka analysoitiin käyttämällä sisällön analyysia. Tutkimuksen tulokset osoittavat että työllisyyden toimijoilla on halu rakentaa yhteistyötä ja kehittää liiketoiminnallisuutta nykyistä enemmän työpajatyöhön. Yhteiskunnallinen yrittäjyys tuo lisäarvoa nykyiseen toimintaan. Yhteisen konseptin rakentaminen vaatii toiminnallista yhteistyötä, selkeän johtamisvastuun ottamista sekä sitoutumista yhteisen organisaation ja uudenlaisen ajattelun rakentamiseen. Tutkimuksen tulokset eivät ole laajennettavissa muihin työpajaorganisaatioihin vaan ne kuvaavat kyseisen Könkkölän toimintamallin rakentumista.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) yhteiskunnallinen yrittäjyys, green care, työllisyystoiminta, sosiaalinen työllistäminen, työpajatoiminta		
Muut tiedot		

Author(s) Peuha, Anna-Kaisa	Type of publication Master's thesis	Date 7.12.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 75	Permission for web publication: x
Title of publication <b>ORGANIZING SOCIAL ENTERPRISE</b> Case Könkkölä		
Degree programme Master's Degree Program in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Pesonen, Sinikka		
Assigned by City of Jyväskylä / employment service		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this research was to find out what motivates the three biggest employment organizations in Jyväskylä to establish a social enterprise and what they think is most essential when organizing social enterprise. Könkkölä Green care workshop is a concept that is based and developed on the idea of social entrepreneurship.</p> <p>Problems with employment and the public sector require a new form of thinking and working methods. In the Jyväskylä area alone the unemployment costs are almost 15 million euros per year (2015).</p> <p>Many studies show that social entrepreneurship seems to be a potential way of organizing services in the public sector. Social enterprises bring new innovations and effectiveness to existing services. In Great Britain social enterprises employ almost nine million people.</p> <p>Könkkölä Green care workshop is one model of social enterprise that brings together the three biggest workshops in Jyväskylä to reflect employment services and workshops from a perspective of entrepreneurship. The methods of Green care bring new potential to employment services.</p> <p>Research was carried out by conducting qualitative interviews that were analyzed with a content analyzing technique. Results show that the three workshops are willing to co-create and develop business models and new thinking in the traditional workshop field. It increases added value in the existing model of employment services. Creating a common concept requires functionality in co-operation, responsibility of management and commitment to create a new organization and a different way of thinking.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )		
Social entrepreneurship, social work, employment service, workshop		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto .....	4
2	Yhteiskunnallinen yritys kestävän kehityksen edelläkävijänä .....	6
2.1	Julkinen sektori kriisissä .....	7
2.2	Työllisyyden haasteet .....	11
2.3	Jyväskylän seudun työllisyystilanne ja haasteet .....	13
2.4	Yhteiskunnallinen yritys käsitteenä.....	15
2.5	Työllistäminen yhteiskunnallisen yrityksen keskeisenä tehtävänä.....	21
2.6	Yhteiskunnallisen yrityksen merkittävyys .....	22
2.7	Green Care -menetelmät osana työllistämistyötä .....	23
3	Könkkölän toimintakeskus ja toimijatahot .....	28
3.1	Könkkölän toimintakeskuksen toiminta-ajatus.....	30
3.2	Toimijatahot .....	31
3.3	Palveluympäristöt.....	34
3.4	Green care -palveluympäristöt liiketoiminnallisena ja työllistävänä toimintamuotona .....	35
3.5	Palveluympäristöjen tuotto ja ohjausresurssilaskelma .....	37
3.6	Talous- ja investointisuunnitelma .....	38
4	Tutkimuksen toteutus .....	39
4.1	Aineisto.....	40
4.2	Teemahaastattelu aineiston keruun välineenä.....	42
4.3	Haastattelurungon rakentaminen .....	43
5	Aineiston kuvaus ja analyysi.....	44
5.1	Luokittelu.....	47
5.2	Yrittäjyys ja yhteiskunnallinen tuottavuus .....	52
5.3	Johtaminen ja sitoutuminen .....	55

5.4	Yhteinen tahtotila yhteistyön synnyttäjänä .....	57
6	Tutkimuksen tulokset .....	60
6.1	Liiketoiminnasta yhteinen suoritushaaste .....	62
6.2	Johtaminen .....	63
6.3	Yhteistyö .....	65
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	66
7	Pohdinta .....	67
7.1	Jatkotutkimusideoita .....	69
	Lähteet.....	70
	Liitteet .....	73
	Liite 1. Haastattelukysymysrunko .....	73
	Liite 2. Könkkölän ensimmäisen vuoden taloussuunnitelma .....	74
	Liite 3. Könkkölän investointisuunnitelma.....	75

## Kuviot

Kuvio 1. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintatapa ja sen tuottama lisäarvo (Lilja & Manki 2010) .....	23
Kuvio 2. Green care -palveluiden jaottelua hoiva hoito ja kasvatuspalveluissa (Soini 2011, 322).....	26
Kuvio 3. Green care -toiminnan keskeiset elementit (Soini 2011).....	27
Kuvio 4. Luokittelua teemaan johtaminen ja sitoutuminen .....	48
Kuvio 5. luokittelua yrittäjyys ja yhteiskunnallinen tuottavuus teemaan .....	49
Kuvio 6. Luokittelua kohti teemaa yhteinen tahtotila yhteistyön synnyttäjänä.....	50
Kuvio 7. Luokista jälleen teemoiksi .....	51

## Taulukot

Taulukko 1. Erittely palveluympäristöjen ennakoituista tuotoista ja ohjausresursseista .....	37
----------------------------------------------------------------------------------------------	----

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön idea lähti tarpeesta ja innostuksesta rakentaa uusia toimintamalleja sosiaaliseen työllistämiseen. Työllistämisen haasteet ovat valtakunnallisesti merkittävä aihe, josta uutisoidaan lähes päivittäin. Varsin paljon puhuttuja osa-alueita ovat nuorisotyöttömyys ja pitkäaikaistyöttömyys. Niiden kuriin saamiseksi on tehty ja on edelleen tehtävä paljon töitä. Myös uusia kokeiluja ja ideoita on testattava. Yhtä oikeata tapaa työllisyyden parantamiseksi ei ole olemassa.

Opinnäytetyössä tuodaan esille valmisteilla oleva konsepti, Könkkölän toimintakeskus, joka rakentuu yhteiskunnallisen yrityksen mukaisesti. Konseptin tavoitteena on yhdistää sosiaalinen työllistäminen, Green care -menetelmät ja liiketoiminta. Konseptia ovat olleet kehittämässä Jyväskylän kaupungin Nuorten Taidetyöpaja, Sovatek-Säätiö ja Katulähetys Ry. Nämä kolme toimijaa ovat tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena.

Yhteiskunnallinen yrittäminen on varsin tuore käsite, josta ei vielä ole tarpeeksi tutkimustietoa varsinkaan Suomesta. Malli kestävän kehityksen ja yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen välineenä pitäisi laajemmin käyttöön, jotta sen hyötyjä voitaisiin tutkia tarkemmin. Sosiaalinen työllistäminen taas kaipaa kipeästi uusia menetelmiä ja resursseja työttömyyden lisääntyessä ja ennen kaikkea pitkittyessä. Tutkimusten mukaan pitkittynyt työttömyys tuottaa usein välillisesti myös mielenterveysongelmia ja muita terveysongelmia. Niitä ei ratkaista pelkästään löytämällä uusia työpaikkoja vaan kuntouttamalla ja vahvistamalla ihmistä työkykyiseksi (Kokko & Kotiranta, 2013). Green care -menetelmät osana työllistämistä ovat suhteellisen uusia Suo-

nessa, mutta Euroopassa jo tunnettu ja paljon tutkittu aihe, jolla on saatu hyviä tuloksia aikaiseksi niin työllistämisessä kuin henkisen hyvinvoinnin edistäjänä (Soini 2010).

Tässä opinnäytetyössä esitetty teoreettinen viitekehys perustuu yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmiin. Alussa luodaan myös katsaus yhteiskunnallisen yrittäjyyden taustalla vaikuttaviin tekijöihin, kuten työllisyys- ja työttömyystilanteeseen yleisesti sekä Jyväskylän kokoisessa kaupungissa. Tarkoituksena on selvittää, mistä haasteista työttömyys tällä hetkellä Jyväskylän seudulla koostuu ja miksi uusia toimintamalleja kaivataan. Myös Green care -menetelmät esitellään osana yhteiskunnallisen yrittäjyyden kestävä kehityksen ideologiaa, jotta saadaan kokonaiskäsitys kehitteillä olevasta konseptista.

Ennen tutkimusaiheen käsittelyä käydään läpi itse kehitettävä konsepti ja hahmotetaan taustaa, mistä konsepti on saanut alkunsa sekä, esitellään toimijatahot, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Könkkölän toimintakeskus on monitahoinen palvelukokonaisuus, joka on vielä monelta osin suunnitteluasteella. Parhaimmillaan se tulee tarjoamaan useille kohderyhmille luontoon liittyviä palveluita ja työllistämään sekä suoraan että välillisesti niin jyvaskyläläisiä työttömiä kuin yrityksiä ja järjestöjäkin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Jyväskylän kaupungin työllisyyspalvelut ja sen hallinnoima työllisyyspoliittinen hanke Kunnon työt 2. Toimin itse kyseisessä hankkeessa projektityöntekijänä ja sitä kautta konseptin kehittäjänä yhdessä työparini kanssa.



Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, **mikä motivoi eri tahoja perustamaan kyseistä yhteiskunnallista yritystä ja minkä tahot näkevät keskeiseksi yhteiskunnallisen yritystoiminnan organisoinnissa.**

Tutkimusta varten haastateltiin kaikki tämän hetkiset toimijat, jotka ovat konseptia olleet kehittämässä. Oman haasteensa konseptin kehittämiseen tuo se, että tätä toimintamallia on kehittämässä kolme isoa työllisyyden toimijaa, joilla jokaisella on oma organisaatiokulttuurinsa. Se on tulevan toimintamallin olennainen vahvuus, mutta myös haaste, jota yritetään ratkaista osittain tämän tutkimuksen avulla. Tutkimustuloksia peilataan näkemyksiin yhteiskunnallisen yrittäjyyden merkityksestä työllisyyden edistämisen välineenä.

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena yksilöhaastatteluiden avulla. Tutkimuksen kannalta on tärkeä selvittää, mitkä asiat toimijoita motivoivat kehitteillä olevassa konseptissa. Myös toimijoiden näkemät haasteet ja riskit ovat keskeisiä yhteiskunnallisen yrittäjyyden organisoinnin kannalta.

## **2 Yhteiskunnallinen yritys kestävän kehityksen edelläkävijänä**

Tässä luvussa käydään ensin läpi taustoja ja tarvetta, jotka ovat vaikuttaneet kiinnostuksen kasvuun yhteiskunnallista yrittäjyyttä kohtaan niin kansainvälisesti kuin Suomessaakin. Sen jälkeen määritellään yhteiskunnallinen yrittäjyys tässä kontekstissa sekä mitä on Green care osana kestävää kehitystä ja sosiaalista työllistämistyötä.

Pelkkä taloudellinen kasvu ei enää takaa hyvinvoinnin lisääntymistä. Kestävän kehityksen mukaisesti hyvinvointiin tarvitaan ekologista, sosiaalista ja taloudellista tasapainoa. Uusia ratkaisuja kaivataan kipeästi, jotta päästäisiin sekä taloudellisesti kehittyvään että sosiaalisesti ja ekologisesti kestävään tasapainoon toteaa Lilja (2010). Globalisoitumisen myötä kuluttajista on tullut tietoisempia, ja vähitellen ollaan heräämässä kuluttamisen vastuullisuuteen. Arvioiden mukaan Suomessa on jo yli miljoona kuluttajaa, joiden ostopäätöksiin vaikuttavat muun muassa tuotteiden alkuperä ja terveellisyys. Yrityksiltä peräänkuulutetaan yhä useammin yhteiskunnallista ja ekologista vastuuta, ja se nähdään monissa yrityksissä jo osana liiketoimintasuunnitelmaa ja tulevaisuuden kilpailuetua (Laiho 2010, 19).

Yritys voi kantaa monessa mielessä vastuuta yhteiskunnasta esimerkiksi tukemalla vapaaehtoistoimintaa tai järjestöjä. Yritys voi myös kantaa ekologista vastuuta kehittämällä tuotteitaan kestävä kehityksen mukaisesti tai jopa keskittyä liiketoimintansa ratkaisemaan ekologisia kysymyksiä. Tällöin puhutaan yritysten yhteiskuntavastuusta. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on kuitenkin huomattavasti pidemmälle menevä toimintamuoto, jonka keskeisenä tehtävänä on tuottaa yhteiskunnallisesti, sosiaalisesti tai ekologisesti merkittävää hyötyä toimintaympäristössään ja jonka tuotto menee pääosin yhteiskunnallisen hyvinvoinnin edistämiseen. Perinteisen yrittäjyyden taas nähdään hyödyttävän enemmän yksilöä kuin yhteisöä tai yhteiskuntaa, vaikka yritys toimisi kuinka yhteiskuntavastuullisesti. Yhteiskunnallinen yritys on siinä välimaastossa, missä julkinen sektori, kolmas sektori ja yrittäjyys yhdistyvät. Yhteiskunnallista yrittäjyyttä verrataan monesti virheellisesti myös vapaaehtoistyöhön, jota se ei ole, sillä yhteiskunnallisella yrityksellä täytyy olla liiketoimintaa.

## 2.1 Julkinen sektori kriisissä

Epävakaa taloustilanne ja taantuma ravisuttavat julkista sektoria. Itsestään selvinä pidetyt julkisten palveluiden taso ja tarjonta vaativat uusia toimintamalleja ja ratkai-

suja, jotta kyetään tarjoamaan palveluita tulevaisuudessakin. Varsinkin sosiaali- ja terveyspalvelut, jotka ovat isoin kuluerä valtion budjetissa (Valtionvarainministeriö 2015), etsivät uusia ratkaisumalleja, joilla palvelut voitaisiin taata nopeaa tahtia ikääntyvälle väestölle. Suomessa ongelmaksi nousee myös työikäisen väestön radikaali väheneminen suhteessa eläkkeellä olevan väestön määrään, mikä aiheuttaa huoltosuhteen kääntymisen. Vuonna 2060 Suomessa on sataa työikäistä kohden 80 yli 65-vuotiasta nykyisen 50:n sijaan. Väestörakenteen muutos lisää sosiaali- ja terveyspalveluiden tarvetta, vaikeuttaa työvoiman saatavuutta ja vauhdittaa alueellista erilaistumista (Laiho 2011, 20). Tämä tarkoittaa julkisen talouden kestävyysvajeen kasvua, sillä menot ovat suuremmat kuin tulot. Haaste on valtava: miten kykenemme pitämään yllä hyvinvointiyhteiskuntaa alati kapenevilla resursseilla.

Tämän ongelman kanssa painitaan niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa ja ratkaisumalleja etsitään kiivaasti. Monessa yhteydessä esimerkkejä toimintamalleista on haettu Iso-Britanniasta, jossa tähän haasteeseen on etsitty ratkaisua eräänlaisella Big Society -ohjelmalla. Sen aloitti konservatiivihallitus vuonna 2010 tavoitteenaan lisätä kansalaisten aktiivisuutta ja osallisuutta hyvinvointi- ja terveyspalveluiden tuottamisessa. Markus Marttunen on pro gradu -tutkielmassaan Yhteiskunnallinen yritys – erehdys ja arviointi (2015) suomentanut Big Society -ohjelman keskeiset tavoitteet näin:

*Iso-Britannian konservatiivipuolue perustelee Big Society- ohjelmaa tavoiteohjelmana jonka avulla voidaan vastata tulevaisuuden haasteisiin niin talouden, sosiaalipalveluiden kuin politiikankin saralla, sekä kannustaa ihmisiä omatoimiseen palveluntuottamiseen ja ottamaan mahdollisuudet omiin käsiinsä. Tämä tapahtuu kannustamalla ruohonjuuritason toimintaan luomalla uusia toimintamuotoja sekä parantamalla vanhojen toimintamuotojen, kuten osuuskuntien tai yhteiskunnallisen yrityksen toimintaedellytyksiä. Lähtökohtana on, että valtiovalta ei voi ratkaista kaikkia ongelmia, vaan ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisuun vaaditaan aktiivista kansalaistoimintaa ja osallistumista (Cabinet office, 2010).*

*Big society idea on monessa eri yhteydessä tiivistetty viiteen pääköhtään (Cabinet office, 2010):*

- 1. Lisää mahdollisuuksia ja valtaa yhteisöille Ohjelman avulla halutaan lisätä kansalaisten valtaa päättää muun muassa asuinympäristönsä suunnittelusta. Samalla mahdollistetaan työntekijäomisteisuus palvelun tarjonnassa, jolloin työntekijät voivat ottaa haltuunsa tuottamiaan palveluita ja kehittää niitä yhdessä. Tavoitteena on lisäksi kouluttaa yhteisöorganisoijia, jotka sitten organisoivat ja ohjaavat näiden yhteisöjen toimintaa.*
- 2. Ihmisten voimaannuttaminen (vapaaehtoistyö) Vapaaehtoistoimintaan ja hyväntekeväisyyteen kannustaminen nähdään yhdeksi tärkeäksi kulmakiveksi. Hallitus onkin päättänyt lisätä kalenteriin Big Society- päivän, jonka avulla kasvatetaan tietoisuutta ohjelmasta. Tarkoituksena on myös järjestää 16 vuotiaille nuorille kansallista ”yhteiskuntapalvelua” tai ”yhteiskuntakoulutusta”*
- 3. Vallan uusijako, hallinnon hajauttaminen keskushallinnolta alemmille tasoille. Etenkin taloudellista valtaa pyritään jakamaan keskushallinnosta alaspäin lokaaleille toimijoille kuten kunnille. Enemmän tällä saralla halutaan valtaa talouden ja toiminnan suunnitteluun.*
- 4. Uusien toimintamuotojen tukeminen Osuuskunnat, yhteisomisteiset yhtiöt, yhteiskunnalliset yritykset ja vapaaehtoisjärjestöt nähdään tärkeiksi ja niiden tukeminen nostetaan fokukseseen. Mahdollistetaan palveluiden ottaminen haltuun, eli työntekijäomisteisuus. Näiden uusien toimintamuotojen rahoituksen mahdollistaminen nähdään myös tärkeäksi osaksi uudistusta.*
- 5. Hallinnon / Valtion julkinen tieto/data 6 Keskushallinnon keräämän datan julkisuutta ja saatavuutta tulee parantaa, myös poliisin rikostilastojen julkistaminen alueittain täytyy mahdollistaa, jotta kuka tahansa voi tarkistaa oman alueensa rikollisuustilanteen.*

Sosiaali- ja terveyspalveluiden osuutta valtionbudjetissa yritetään monin keinoin saada pysymään aisoissa, ja Big Society -ohjelma ehdottaa siihen ratkaisumallia. Ratkaisumalli on otettu vastaan ristiriitaisesti Britanniassa. Suomeen keskustelu on rantautunut hitaasti (Marttunen 2015, 7). Yhtäläisyyksiä tällaisella hallitusohjelmalla on kuitenkin ajatteluun yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä varsinkin sosiaali- ja terveysalan palveluiden uudistamisessa.

Työ- ja elinkeinoministeriö on asettanut strategiassaan keskeiselle sijalle uusien yrittäjämäisten toimintamallien kehittämisen sosiaali- ja terveyspalveluille. Vaihtoehtoja on kartoitettu muun muassa vuonna 2009 - 2011 TEM:n alaisessa HYVÄ - hyvinvointialan hankkeessa, jonka aikana selvitettiin yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuuksia ja kelpoisuutta erityisesti hoito- ja hoivapalveluissa Suomessa (Bland 2010; Laiho 2011). Selvityksessä käytettiin vertauspohjana jälleen Iso-Britannian malleja, sillä siellä yhteiskunnallisten yritysten eteen on tehty monella tasolla jo vuosikymmenen ajan.

Iso-Britanniassa on noin 70 000 yhteiskunnallista yritystä. Yhteensä näissä yrityksissä työskentelee lähes miljoona työntekijää. Niiden vaikutus talouteen on noin 26 miljardia euroa (BMG Research 2013, 10). Vaikuttavuutta alkaa siis jo olla. Vahvoja toimialoja yhteiskunnallisten yritysten sektorilla ovat olleet asumis- ja hoivapalvelut sekä vapaa-ajan palvelut. Yhteiskunnallisten yritysten juridisia muotoja on monia, ja osittain siitä syystä niitä on ollut haasteellista tutkia. Niitä on myös haasteellista tunnistaa yhteiskunnallisiksi yrityksiksi, koska selkeitä määritelmiä yhteiskunnalliselle yritykselle ei ole. Britanniassa on perinteisten osakeyhtiöiden, osuuskuntien ja järjestöjen lisäksi myös yhteiskunnallisille yrityksille kehitettyjä omia juridisia yritysmuotoja, kuten yhteisöedun yritys (Community Interest Company, CIC) sekä muutamia hieman suomalaisesta osakeyhtiöstä poikkeavia yhtiömuotoja, joihin voidaan tehdä eri-

tyisehtoja määrittelemään yhteiskunnallista yritystä (Bland 2011). Suomessa yhteiskunnalliselle yritykselle ei ole olemassa omia yhtiömuotoja, mutta yhteiskunnalliseksi yritykseksi luokiteltu sosiaalinen yritys saa osittain helpotusta vaikeasti työllistyvien henkilöiden palkkaamiseen, ja se on myös sosiaalisen yritystoiminnan ehtona.

Muita vahvoja yhteiskunnallisen yrittäjyyden maita ovat muun muassa Italia, Saksa, Itävalta, Kreikka, Tanska ja Ruotsi (Lilja ym. 2010). Yhteiskunnallisten yritysten osuus koko Euroopan yrityksistä on arvioitu olevan noin 10 prosenttia, ja niissä työskentelee yhteensä yli 11 miljoonaa työntekijää (Kostilainen & Pättiniemi 2013).

On selvää, että vaihtoehtoja julkisten palveluiden tuottamiselle tarvitaan myös Suomessa. Yhteiskunnallinen yrittäjyys saattaa tarjota yhden mahdollisuuden perinteisten toimintamallien rinnalle. Sosiaali- ja terveystalouden toimintamallien kehittämisen lisäksi yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään mahdollisuutena luoda yrittäjyyttä sellaisille aloille, joille perinteisesti ei ole yrittäjyyttä vielä syntynyt. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden nähdään myös kiinnostavan nuoria sekä sellaisia henkilöitä, joita ei perinteinen yrittäjyys motivoi. Yhteiskunnallinen yrittäjyys perustuu yhteisöllisyyteen, vahvaan arvopohjaan ja hyvinvoinnin tuottamiseen (Laiho 2011).

## 2.2 Työllisyyden haasteet

Maailmanlaajuisesti vallalla oleva talouskriisin alku juontaa juurensa vuonna 2008 käynnistyneeseen finanssikriisiin. Suurten amerikkalaisten pankkien kaatuminen aiheutti taloustaantumaa myös Eurooppaan. Tämä oli yksi merkittävä syy siihen, miksi työllisyystilanne alkoi heiketä nopeasti myös Suomessa. (Räisänen 2010.)

Suomeen talouskriisi alkoi rantautua samoihin aikoihin teollisuuden romahtaessa ja sitä kautta kansantalouden murtuessa. Suomi ei ole edelleenkään toipunut talouskriisistä, eikä nopeita ratkaisuja sen pysäyttämiseksi ole olemassa. Talouskriisistä nouseminen vaatii monitahoisia ponnisteluja, kuten kasvuyritysten tukemista, julkisen palvelutuotannon tuottavuuden parantamista ja työhön osallistumisasteen nostamista. (Holström, Korkman & Pohjola 2014.)

Tällä hetkellä Suomessa on noin 355 00 työttöntä työnhakijaa. Se on noin kymmenen prosenttia koko työväestöstä. Nuoria alle 25-vuotiaita työttömiä tuosta määrästä on noin 46 000 ja pitkäaikaistyöttömiä eli yli vuoden työttömänä olleita oli 102 500. Kaikki luvut ovat nousseet jonkin verran vuoden takaisesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Pitkittynyt työttömyys tuo mukanaan taloudellisten haasteiden lisäksi myös muita haasteita. Tutkimukset ovat osoittaneet, että pitkittynyt työttömyys tuottaa välillisesti mielenterveysongelmia ja muita terveysongelmia (Kokko ym. 2013). Se taas luo painetta sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäjille. Suomessa yksittäinen suurin kuluerä onkin terveys- ja sosiaalipalvelut, joiden odotetaan kasvavan väestön ikääntymisen myötä. Tilastokeskuksen tekemissä arvioissa työikäisen väestön (15-64 vuotta) määrä laskee 65:sta prosentista 58:aan prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Samalla yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa 18 prosentista 26 prosenttiin. (Suomen virallinen tilasto SVT 2012.) Tämä tarkoittaa sitä, että huoltosuhde kääntyy nousuun. Työikäisiä on vähemmän verrattuna eläkeikäisiin ja lapsiin.

Suurten ikäluokkien (vuonna 1945-1950 syntyneet) poistuminen työmarkkinoilta ei tuonutkaan pelättyä ja osin odotettua työvoimapulaa. Tähän on vaikuttanut suuresti Euroopan alueen taantuma. Myös seuraavat suuret ikäluokat, eli ennen vuotta 1969

syntyneet, ovat varsin suuri työssä käyvä ryhmä, jonka työllisyysaste on tällä hetkellä 84 prosenttia. Joidenkin arvioiden mukaan siitä huolimatta, että tämäkin ikäluokka tulee poistumaan työelämästä vuoteen 2030 mennessä, työvoimapulaa ei ole odotettavissa. Samaan aikaan tilalle on tulossa uusi työikäisten väestö, josta suurin osa on tällä hetkellä lapsia ja nuoria. Isompi huolenaihe tulee olemaan se, kuinka moni työikäisistä työllistyy. Julkisen talouden kestävyysvajeen kannalta olisi tärkeää saada työllisyys kasvamaan noin 75 prosenttiin, mikä tarkoittaisi 200 000 hengen lisäystä työllisyyteen. (Kiander 2013.)

## 2.3 Jyväskylän seudun työllisyystilanne ja haasteet

Jyväskylässä asuu noin 135 000 asukasta. Viimeisten 35 vuoden aikana väkiluku on kasvanut noin 40 000 asukkaalla, mitä nopeuttivat kuntaliitokset vuonna 2009. Jyväskylän väestön ikärakenne on melko nuorta, mikä johtuu osin Jyväskylän alueella sijaitsevista suurista oppilaitoksista.

Jyväskylän elinkeinorakenne on palveluvaltainen. Noin 75 prosenttia työpaikoista on palvelualan työpaikkoja. Myös teollisuus on yksi perinteinen työllistäjä Jyväskylän alueella. Teknologiateollisuus, puu-, bio- ja rakennusteollisuus ovat tärkeitä teollisuuden aloja Jyväskylässä.

Vuonna 2014 työvoiman määrä Jyväskylässä oli noin 66 500 henkilöä. Työttömiä oli yhteensä noin 11 000, joka vastaa noin 16 prosenttia työttömyysastetta. Pitkäaikaisyöttömiä tuosta määrästä oli vuonna 2014 noin 3 500. (TEM tilastot 2014.)



Pitkäaikaistyöttömien osuus on kunnassa kasvanut jatkuvasti. Talouden taantuman pitkittymisen riskinä on, että työttömyys jää osalle pysyväisluonteiseksi. Pitkäaikaistyöttömyyden haasteen ratkaiseminen on vaikeaa kaupungissa, jossa väestöpohja on nuorta. Työnantajat palkkaavat mieluummin nuoren kuin pitkäaikaistyöttömän (Tempo, KTH-analyysi 2014). Toisaalta nuorten osuus työttömistä on kasvussa myös pitkäaikaistyöttömien joukossa. Työttömyyttä esiintyy varsinkin aloilla, joihin Jyväskylän koulutustarjonta painottuu. (TEM tilastot 2014.)

Jyväskylässä, kuten muissakin kunnissa, painetta luo vuoden 2015 alussa voimaan astunut työmarkkinatuen rahoitusuudistus. Sen mukaan kunnat alkavat maksaa työmarkkinatuen kuntaosuuksia pitkäaikaistyöttömistä entistä aiemmin. Jo 300 päivää työttömänä olleiden kustannuksista kaupunki joutuu maksamaan 50 prosenttia. Aiemmin kustannuksista puolet siirtyi kuntien maksettavaksi vasta, kun työttömyyttä oli kulunut yli 500 päivää. Yli 1 000 päivää työttömänä olleiden henkilöiden työmarkkinatuen kustannukset kuuluvat kokonaisuudessaan kuntien maksettavaksi. Muutoksen vuoksi vuonna 2015 Jyväskylän työllisyyden hoidon kustannukset ovat arviolta noin 14,4 miljoonaa euroa (Tempo, KTH-analyysi 2014). Kustannukset nousevat reilusti yli kahdella miljoonalla eurolla vuoden takaiseen verrattuna.

Huolta aiheuttaa varsinkin nuorten työllisyystilanne, johon halutaan puuttua entistä aiemmin luomalla nuorille sopivia työllistymisen palveluita. Nuorille suunnattuja palveluita löytyy etenkin Nuorten Taidetyöpajalta, joka tarjoaa työkokeilua, toimintaa ja ohjausta 17 – 29-vuotiaille jyväskyläläisille työttömille nuorille.

Jyväskylässä työllisyyden hoidon resurssit ovat verrattain pienet suhteessa työttömien määrään. Vertailukohteena voidaan käyttää esim. Kokkolan kaupunkia, jolla on yhtä työllisyyspalveluiden työntekijää kohden 28 asiakasta, kun taas Jyväskylässä

yhtä työntekijää kohden on 38 asiakasta. Kokkolassa työttömyysluvut ovat pysyneet vuoden 2008 tasolla, kun taas vastaavasti Jyväskylässä luvut ovat nousseet huolestuttavasti. (Tempo, KTH-analyysi 2014.)

Jyväskylässä on tarve lisätä kuntouttavan työtoiminnan paikkoja ja kehittää kuntouttavaa työtoimintaa pitkäaikaistyöttömille. Varsinkin ryhmämuotoiselle toiminnalle olisi runsaasti kysyntää. Jyväskylän työllisyyden hoidon strateginen tavoite on saada työttömiä työllistymään avoimille työmarkkinoille pysyvästi. Työllisyyden hoidolle on luotu yleiseksi tavoitteeksi työttömien työllistäminen avoimille työmarkkinoille edistämällä heidän työllistymisvalmiuksiaan. Tämä tarkoittaa, että panostusta vaaditaan useasta suunnasta. Pelkkä työllistymisvalmiuksien edistäminen ei riitä, on myös luotava rakenteita ja uusia työpaikkoja kehittämällä yrittämisen edellytyksiä.

## 2.4 Yhteiskunnallinen yritys käsitteenä

Yhteiskunnallisen yrityksen käsite (social enterprise) on saanut alkunsa Italiasta 1980-luvun lopulla. Sen käyttö yleistyi Euroopassa 1990-luvulla EMES (European Research Network) tutkijajärjestön myötä. Määrittely on käynnistynyt 1990-luvun loppupuolella, mutta edelleen yhteiskunnallisen yrityksen käsite on epämääräinen, eikä sitä tunneta tarkasti läheskään kaikkialla Euroopassa. Tutkimustyötä tehdään kuitenkin enenevässä määrin ja yhteiskunnallisen yrityksen merkitys on kasvussa (Lilja, Mankki, 2010).

Yhteiskunnallinen yritys voidaan lukea osaksi ajattelua yhteisötaloudesta, jonka käsite on syntynyt 1800-luvulla. Viitteitä voittoa tavoittelemattomista solidaarisista organisaatioista on kuitenkin löytynyt jo muinaisesta Egyptistä sekä Kreikasta. Yhteisötalouden alle voidaan lukea erilaiset järjestöt kuten säätiöt ja yhdistykset sekä liiketoimintamuodoista osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt sekä sosiaaliset yritykset.

Yhteisötaloudella viitataan organisaatioihin, jotka eivät ensisijaisesti tavoittele voittoa tai eivät ole osa julkista taloutta. Yhteisötalouden alle lukeutuu myös käsite kolmannesta sektorista, joka taas sijoittuu markkinoiden ja julkisen sektorin välimaastoon. Kolmas sektori tarjoaa palveluita, joihin markkinatalous tai julkinen sektori eivät riittävän hyvin pysty tai jotka esimerkiksi kunta on ulkoistanut ja näin ollen se tarjoaa palveluita myyntituloja vastaan (Laurinkari 2007). Joidenkin määritelmien mukaan kolmanteen sektoriin kuuluu paljon myös vapaaehtoistoiminnan piiriin lukeutuvia yhdistyksiä ja järjestöjä. Yhteiskunnallinen yritys voisi olla jotain yhteisötalouden ja markkinatalouden välimaastossa.

Iso-Britannia on yksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellä kävijä. Vuodesta 2002 lähtien Iso-Britannian keskushallinto on tunnustanut yhteiskunnallisten yritysten panoksen tärkeisiin hallitusohjelmien tavoitteisiin ja lähtenyt kehittämään yhteiskunnallista yrittäjyyttä varsinkin sosiaali- ja terveyspalveluiden puolelle (Bland 2010). Silti edelleen Britanniassa käydään keskustelua ja yritetään määrittää yhteiskunnallisen yrityksen viitekehystä. Haasteita tuottaa käsitteen heikko tuntemus ja sen yhdistäminen vapaaehtoistyöhön. Sitä ei nähdä vahvana toimijana modernissa markkinataloudessa mikä saattaa vaarantaa koko yhteiskunnallisen yrityksen kehittymisen (Brady 2011, 136). Myös Suomessa yhteiskunnallinen yritys on vielä varsin tuntematon käsite ja se monesti sekoitetaan sosiaaliseen yritykseen, joka on vain yksi yhteiskunnallisen yrityksen toimintamuodoista. Haasteita Suomessa tuottavat myös yhtiömuodot, jotka eivät täysin sovellu yhteiskunnallisen yrityksen tarpeisiin (Bland 2011).

Määrittely on jätetty tarkoituksella väljäksi, jotta se mahdollistaisi useat erilaiset yrittämisen muodot. Väljyys tuo kuitenkin mukanaan haasteita ja osittaisia ristiriitoja niiden välille ja suhteessa yleisesti yrittämiseen, joka perustuu hyvin pitkälle riskien ottamiseen ja ennustamisen haasteisiin ja moniin muihin ulkoisiin vaikuttimiin.

Maaailmanlaajuinen tutkimusjärjestö EMES (European Research Network) on pyrkinyt määrittelemään yhteiskunnallista yritystä seuraavasti:

*Yhteiskunnalliset yritykset ovat voittoa tavoittelemattomia yksityisiä organisaatioita. Ne tuottavat sellaisia tavaroita ja palveluja, jotka liittyvät niiden pyrkimykseen aikaansaada yhteiskunnallista hyötyä. Ne luottavat yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa, joiden edustajia ne kutsuvat hallintoelintensä jäseniksi. Ne pitävät lähtökohtanaan itsenäistä päätöksentekoa ja niiden liiketoimintaan liittyy taloudellisia riskejä. (European Research Network)*

Tämän määrittelyn lisäksi monessa niin suomalaisessa kuin ulkomaisessa määritelmässä korostetaan ennalta säädettyä voitonjakoa, jossa yleisesti yritys käyttää vähintään puolet voitostaan yhteiskunnallisen toiminta-ajatuksensa edistämiseen tai toimintansa kehittämiseen.

Euroopan komissio kuvaa nettisivuillaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden seuraavasti: ([ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)).

Yhteiskunnallisessa yritystoiminnassa on olennaista:

- Yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen tarkoitus on yhdistetty yksityissektorin yrittäjyyteen
- Liikevoitto käytetään joko jäsenten tai laajemman yhteisen päämäärän hyväksi
- Laillinen muoto voi olla yksityinen yritys, osuuskunta, järjestö, yleishyödyllinen organisaatio tai keskinäinen yhtiö

- Yhteiskunnallisen yritystoiminnan toimiala on pääasiassa syrjäytymisvaarassa olevien osallisuuden tukeminen koulutuksen ja työn avulla, palvelujen tuottaminen ja paikallisten kehittämishankkeiden toteuttaminen.

Frank Martin ja Marcus Thompson ovat kirjassaan *Social Enterprise – Developing sustainable businesses* (2010, 189) jakaneet tunnusomaiset piirteet kahteen kategoriaan, taloudellisiin ja sosiaalisiin:

Taloudelliset tunnusmerkit	Sosiaaliset tunnusmerkit
Jatkuva tuotteiden ja/tai palvelujen tuotanto	Yritys pohjautuu kansalaisten aloitteeseen
Itsenäisyys päätöksenteossa	Päätöksenteko ei perustu pääomasijoitukseen
Taloudellisen riskin markkinoilla	Osallistava toimintatapa koskee kaikkia henkilöitä, jotka ovat mukana toiminnassa
Toiminta perustuu palkkatyösuhteisiin	Voitonjakoa on rajoitettu
	Selkeästi ilmaistu tarkoitus hyödyttää lähiyhteisöä

Yhteistä näillä tunnusomaisilla piirteillä on paljon niin mikroyrittäjyyden kuin toimintaansa aloittavan yrityksenkin näkökulmasta. Suomessa monet yhdistykset, osuuskunnat, järjestöt ja säätiöt toimivat jo osittain yhteiskunnallisen yrityksen toimintaperiaatteita mukaillen. Suomessa onkin laskettu vuonna 2010 olevan noin 5000 yhteiskunnallista yritystä. Joidenkin arvioiden mukaan jopa 4 prosenttia pienistä ja keskiuurista yrityksistä voitaisiin lukea yhteiskunnallisiksi yrityksiksi (Lilja & Manki, 2010).

Taluskriisin myötä myös kolmas sektori on murroksessa ja vaatii uudenlaista asiakslähtöisempää ja yrittäjämäisempää ajattelutapaa. Yhteiskunnallisen yrityksen malli kaupallisine tavoitteineen saattaisi olla yksi ratkaisu kolmannen sektorin ja ennen kaikkea yhdistystoiminnan uudelleen organisoitumiseen, jossa haasteena on kaupallisen arvon tuottaminen. Voisivatko kunnat ostaa yhdistyksiltä enemmän palveluita jos toiminta nähtäisiin yhdistyksissä ja järjestöissä enemmän yhteistuotannon näkökulmasta.

Pitkälle meneviä ajattelumalleja kuvaa Fransisco Perrinin (2006) tunnistama hybridi-malli yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä, jossa vastuuta palveluiden järjestämisestä julkiselta taholta vähennetään radikaalisti.

*Yhteiskunnalliset yritykset ovat ilmentymä ajattelusta, että yhteiskunnallisia ongelmia voidaan selvittää yritysmuotoisilla ratkaisuilla. Kyse on muutoksesta, jossa yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen ei kuulu enää vain julkiselle ja kolmannelle sektorille, vaan ne siirtyvät enenevässä määrin yrityssektorin piiriin.*

Tämä näkökulma ei tuo esiin yhteiskunnallista yrittäjyyttä pelkästään sosiaali- ja terveyspalveluiden haasteiden ratkojana tai vastauksena kolmannen sektorin resurssiongelmiin ja toimintaympäristön muutokseen vaan myös uudenlaisen yrittäjyyden ajattelumallina. Yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään ylisektoriaalisena ja innovatiivisena toimintatapana, jossa ei ole merkitystä tuottaako yritys voittoa vai ei, vaan kuinka se uudistaa yhteiskuntaa. Siinä yrittäjyys, innovaatio ja yhteiskunnallinen muutos muodostavat yhteiskunnallisen yrittäjyyden perustan. (Perrini 2006.)

Suomessa haasteena järjestöillä ovat vähäiset resurssit sekä avustusten ja rahoitusten lyhytkestoisuus. Ne aiheuttavat monelle järjestölle tilanteen, jossa pitkäjänteistä kehitystyötä on vaikeaa tehdä. Yrittäjyys taas nimenomaan vaatii sitoutuneisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Useammat esimerkit yhteiskunnallisten yritysten kehittämiseksi viittaavat siihen, että kehitystyötä täytyy tehdä valtion ja kuntien tasolla sen suhteen, että yhteiskunnallisille yrityksille kehittyisivät suotuisat markkinat (Viirakorpi 2010). Tämä tarkoittaisi, että palveluiden tuottamisesta olisi tehtävä järjestöille jollain tavalla kannattavaa. Julkisen sektorin osuus palveluiden ostajana ja rahoittajana on lähes välttämätön varsinkin alussa. Tällaisia toimintamalleja voisivat olla esimerkiksi pitkäkestoiset ostopalvelusopimukset sekä kilpailuttamissääntöjen kehittäminen painottaen hyvinvointi ja kehittämisenäkökulmaa halvimman hankintahinnan sijaan (Laiho 2010, 34).

Yksi vaihtoehto yhteiskunnalliselle yritykselle olisi yhteisen yhtiön kehittäminen yhdessä julkisen sektorin kuten kunnan kanssa. Tätä mallia kuvastaa jo ylempänä mainittu hybridimalli tai käsite private-public-partnership (PPP). Yhteisomistajuus takaisi tiettyjä etuja muun muassa kilpailuttamisen suhteen sekä sen, että julkiselta taholta ei häviä asiantuntijuus kyseiseltä osaamisalueelta täysin kuten ulkoistamisessa on vaarana. Myös päätäntävaltaa säilyisi mukana jonkin verran. Tällaisesta esimerkki on muun muassa Mäntänvuoren Terveys Oy, joka tuottaa sosiaali- ja terveyspalvelut Jämsä-Vilppula alueella. Yrityksen omistajuus on osittain Jämsän kunnan ja osittain isomman yhtiön omistuksessa. Mäntänvuoren Terveys Oy toimii osittain yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän mukaan (Marttunen 2015).

Suomessa on pyritty määrittelemään ja edistämään yhteiskunnallista yrittäjyyttä niin TEM:n hankkeiden avulla kuin tuomalla sille arvoa ja julkisuutta. Suomalaisen Työn Liitto edistää yhteiskunnallista yrittäjyyttä myöntämällä laatumerkin kriteerit täyttä-

neille yrityksille. Kriteerit ovat luokiteltu kelpoisuusvaatimuksiin, ensisijaisiin kriteereihin ja toissijaisiin kriteereihin. ([www.suomalainentyo.fi](http://www.suomalainentyo.fi)). Laatumerkki voidaan myöntää kerrallaan kolmeksi vuodeksi. Suomalaisen Työn Liiton lisäksi myös Arvoliiitto ([www.arvoliitto.fi](http://www.arvoliitto.fi)) on perustettu nimenomaan ajamaan yhteiskunnallisten yritysten etua ja edistämään niiden tunnettuutta. Suomessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimusta johtaa Finnsern -tutkimusverkosto, joka kokoaa yhteen alan tutkijoita, pitää yhteyttä ulkomaisiin tutkimusverkostoihin sekä kartoittaa tutkimusrahoitusmahdollisuuksia ([www.finnsern.fi](http://www.finnsern.fi)).

## 2.5 Työllistäminen yhteiskunnallisen yrityksen keskeisenä tehtävänä

Yhteiskunnallisen yrityksen tunnusomainen piirre on vahvasti ollut alusta asti heikommassa asemassa olevien henkilöiden työllistäminen. Sosiaaliset yritykset ovat saaneet jonkinlaista jalansijaa Suomessa, mutta ne eivät ole ottaneet tuulta alleen niin kuin olisi toivottu. Sosiaalinen yritys on yksi yhteiskunnallisen yritystoiminnan muodoista saaden valtiolta tukea pitkäaikaistyöttömän tai vajaakuntoisen työllistämiseen enemmän kuin ns. perinteinen yritys. Pelkästään tukityöllistäminen muuten kaupallisine tavoitteine pyrkivään yritystoimintaan ei kuitenkaan ole koettu kovin kannattavana. (Lilja & Manki 2010.)

Perinteiset työkeskukset ja työpajat voitaisiin lukea yhteiskunnallisiksi yrityksiksi joilla on kaupallinen tavoite, mutta jotka saavat työllistämistyöstä kunnilta rahaa ostopalvelusopimuksilla. Sosiaalinen työllistämistyö on vahvasti ohjattua toimintaa, jossa työntekijää ei ole palkattu puhtaasti tuotannollisista perusteista vaan työnteon rinnalla autetaan sosiaalityön avulla henkilöä elämässä muutenkin eteenpäin. Työpajatyö on yhtä lailla murroksessa kuin yhdistystoiminta ja muu kolmannen sektorin toi-



minta. Suurin osa työpajoista hakee avustuksia ja rahoituksia toimintansa säilyttämiseksi. Kaupallisen puolen kehittäminen jää rahoitushakemusten ja byrokratian jalkoihin, eikä kehittämiseen ole riittävästi resursseja ja aikaa.

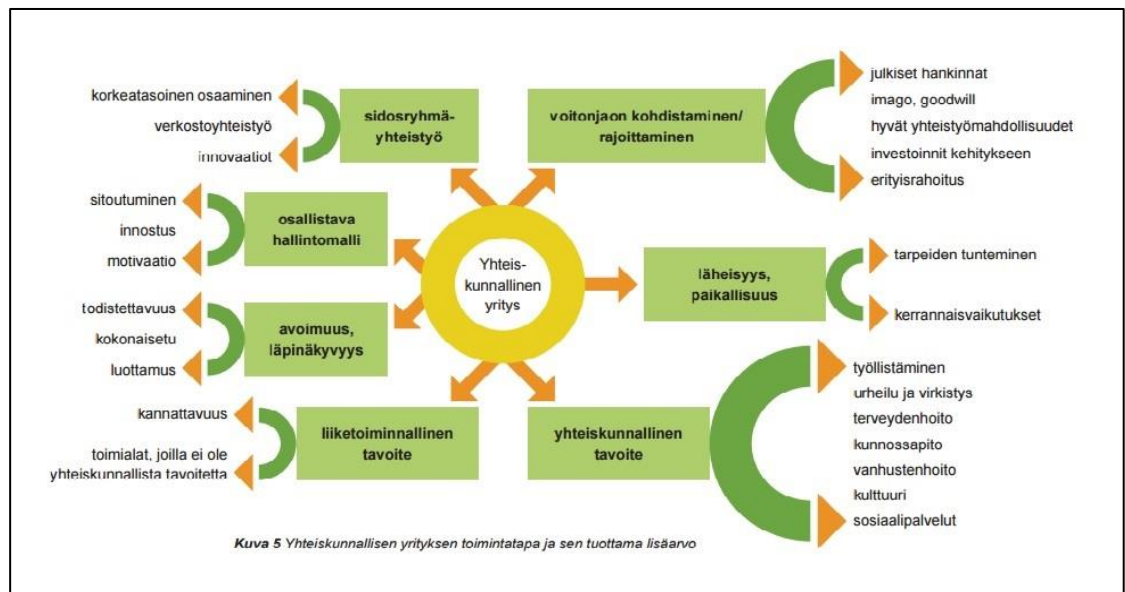
Yhteiskunnallisen yrityksen näkökulmasta työpajojen kannattaisi vahvemmin tehdä yhteistyötä ja verkostoitua sekä yhdistää resursseja. Niin kutsuttu työ- ja osallisuuskeskus ajattelu on saamassa jalansijaa tässä kentässä. Siinä useat kolmannen sektorin toimijat, julkisyhteisöt sekä yritykset yhdistävät toimintojaan tai luovat kokonaan uudenlaisia toiminta- ja organisaatiomalleja (Leviäkangas 2014).

## 2.6 Yhteiskunnallisen yrityksen merkittävyys

Yhteiskunnalliset yritykset tuottavat lisäarvoa kuten perinteinenkin yritys tai kolmas sektori. Ne eroavat kuitenkin molemmista toimintamuodoista jonkin verran. Ne enemminkin yhdistävät molemmista toimintamalleista erilaisia toimintatapoja. Yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään mahdollisuutena tuoda yhteen innovatiivisella tavalla taloudellisesti kestävä liiketoiminta ja sosiaalisen muutos. Se yhdistää parhaimmillaan yritysmaailman tehokkuuden ja johtamistavat sekä kansalaistoiminnan kansalaislähtöisyyden ja julkisen sektorin rahoitusjärjestelmän (Kostilainen & Pätti-niemi 2013).

Suomessa yhteiskunnalliset yritykset ovat hitaasti saamassa jalansijaa, mutta vielä niiden taloudellinen vaikutus on vähäistä. Yhteiskunnalliset yritykset tarvitsevat yhteiskunnallisia tukijärjestelmiä ja tunnettavuutta. Suomalaiset yrityshallintomallit ja lait eivät täysin taivu tällä hetkellä yhteiskunnallisten yritysten toimintamalleihin, mikä osaltaan hidastaa liiketoimintamallin laajenemista. Yritykset kaipaavat myös

liiketaloudellisen osaamisen kehittämistä tukipalveluiden lisäksi (Karjalainen ym. 2013).



Kuvio 1. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintatapa ja sen tuottama lisäarvo (Lilja & Manki 2010)

Kunnat ja valtio pitäisi saada paremmin mukaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämiseen muuttamalla esim. mallia jossa kuntien investointeja, palveluiden sekä tavaroiden ostoja mitattaisiin perinteisen ROI menetelmän (return on investment) sijaan SROI menetelmällä (social return on investment). Tämä tarkoittaisi sitä, että esim. kilpailuttamishdoissa näkyisi enemmän sosiaalinen ulottuvuus ja että se nostettaisiin kilpailuehdoissa korkeammalle (Korhonen ym. 2013, 14). Yhteiskunnallinen yrittäjyys pitäisi nostaa myös osaksi hallitusohjelmaa (Lilja & Mankki 2010, 54).

## 2.7 Green Care -menetelmät osana työllistämistyötä

Luontoympäristöä on käytetty hoivatyöhön jo 1 000 -luvulta alkaen, jolloin alkoi kehittyä keskiaikainen laitoshoitomalli. Tällaiset laitokset rakennettiin tiheämpien yh-

dyskuntien ulkopuolelle harvaan asutuille alueille luonnon keskelle. Monien sairaaloiden ja vaivaistalojen rakentamiseen vaikutti sijainti, joka oli yleensä luonnon kaunis maisema ja ympäristö. Laitoksen asukkaat osallistuivat ympäristön hoitoon (ulko-työterapia) ja maataloustöihin. Monet laitokset toimivat omavaraisina asukkaiden ja potilaiden ansiosta. (Hirvonen 2014, 10-11.)

Luontoon perustuvia hoidollisia menetelmiä on käytetty vuosisatoja, mutta teollisen aikakauden nousun myötä luonnon hyödyntäminen sosiaalipalveluissa hiipui. Sittemmin ajatus menetelmien tietoisesta hyödyntämisestä on löydetty uudelleen. Green care -käsite on saanut alkunsa 1970 -luvulta Alankomaista, jossa maatiloja käytettiin sosiaalipalveluiden työ- ja toimintaympäristöinä (care farm). Vuonna 2005 hollantilaiset tutkijat ja yrittäjät perustivat alan toimijoiden kesken eurooppalaisen verkoston (Community of practice – Farming for Health). Tutkijoiden tavoitteena on ollut määritellä mitä Green care tarkoittaa sosiaali-, terveys- ja kasvatuspalveluissa. (Soini 2011, 320- 321.)

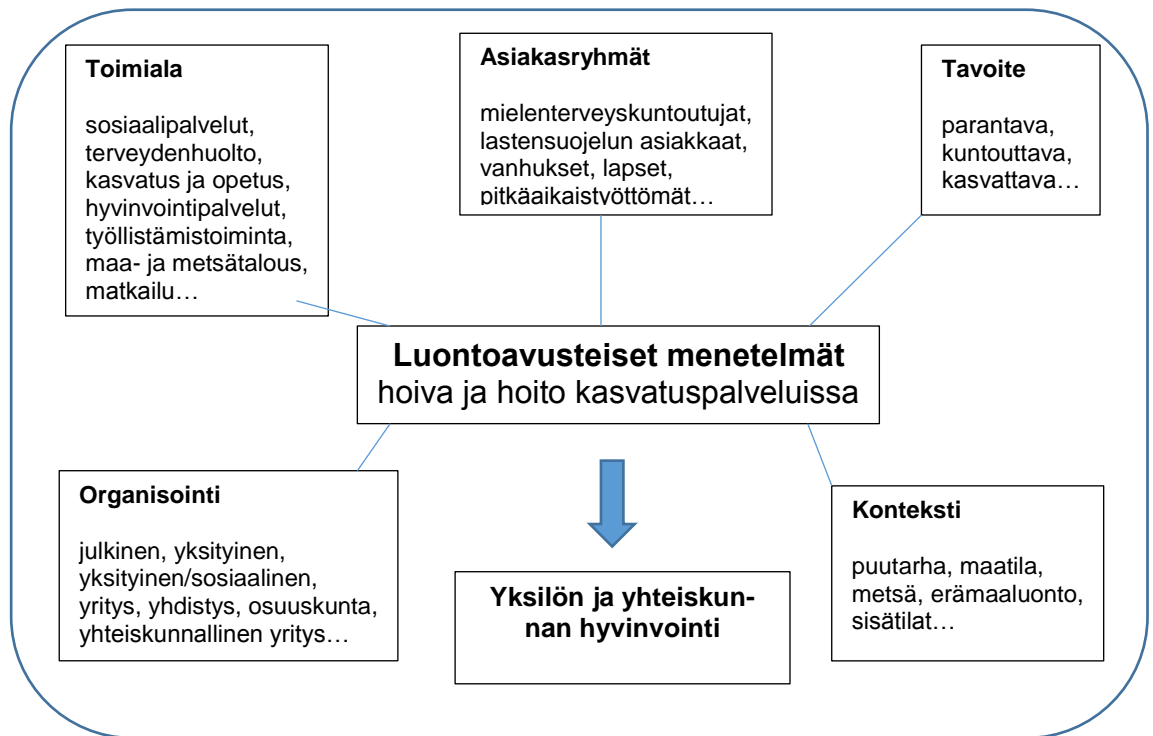
Luonnon hyvinvointivaikutuksia on tutkittu paljon ja voidaankin kiistatta sanoa niiden olevan toimiva menetelmä monelle kohderyhmälle. Varsinkin eläinavusteisilla menetelmillä ja puutarhaterapialla on havaittu terveydellisiä vaikutuksia erilaisilla käyttäjäryhmillä. Myös alustavien tutkimusten mukaan maatilaympäristöt hoivatoiminnassa sekä metsäympäristöjen hyödyntäminen terapiatyöskentelyssä ovat tuottaneet terveydellisiä vaikutuksia. (Soini, 2011, 321.)

Vuonna 2008 Green care käsitteenä rantautui Suomeen. Suomalaiset maaseudun kehittäjät, yrittäjät ja viranomaiset ovat olleet vastaanottavaisia uudelle tavalle tuottaa muun muassa maaseudulle uutta elinvoimaa. Maaseutupoliittisessa kokonaisohjelmassa todetaan, että Green care –toiminta tuo uusia mahdollisuuksia niin tiloille

kuin muille maaseudun yrityksille ja toimijoille, samalla kun se laajentaa sosiaali- ja terveys- sekä kasvatuspalvelujen tarjontaa maaseudulla. (Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi 2009b , 27.)

Green care on sateenvarjokäsite luontoon tukeutuville osallistaville hyvinvointipalveluille, jolla tarkoitetaan luonnon hyödyntämistä sosiaali-, terveys- ja kasvatuspalvelujen tuottamisessa. Green care –toiminnan ytimessä ovat tavoitteelliset ihmisen hyvinvointiin tähtäävät luonto-, eläin- ja maatala-avusteiset menetelmät (Soini 2011, 321). Green care -menetelmistä voidaan käyttää myös nimitystä luontoavusteiset menetelmät. Määrittely on tarkoituksella jätetty väljäksi, koska se on suhteellisen tuore aihe Suomessa.

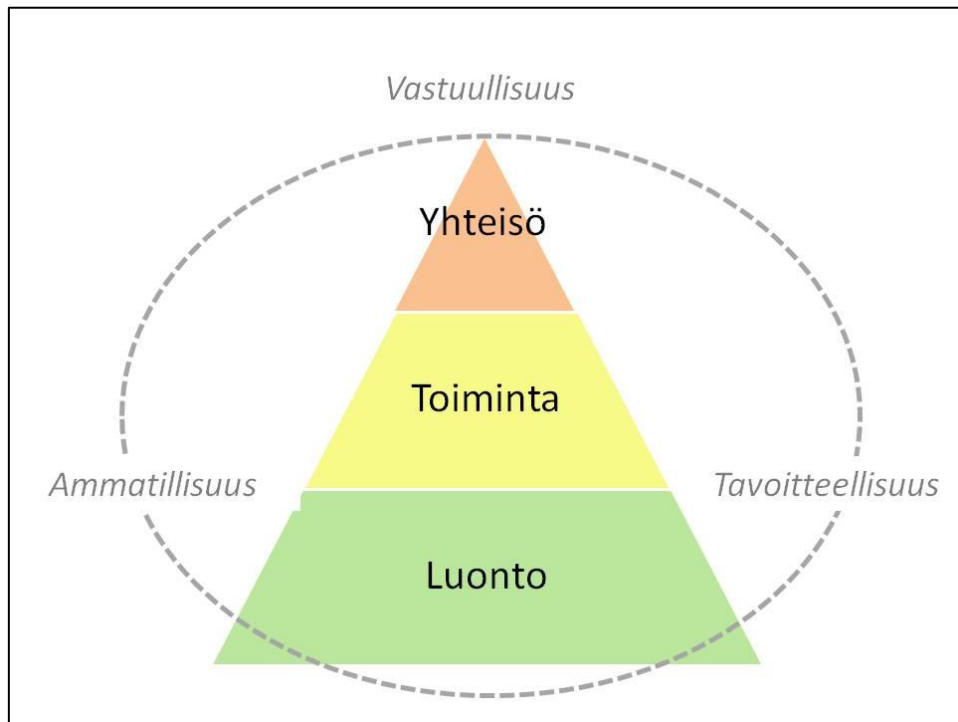
Green care soveltuu hyvin toimialoille, jotka liittyvät muun muassa kuntouttavaan työtoimintaan, syrjäytymistä ehkäisevään ja terveyttä edistävään toimintaan, terapiapalveluihin sekä toimintakyvyn tukemiseen. Menetelmiä ja kohderyhmiä on kuitenkin lähes rajattomasti, koska se soveltuu niin moneen tarkoitukseen.



Kuvio 2. Green care -palveluiden jaottelua hoiva hoito ja kasvatuspalveluissa (Soini 2011, 322).

Suomessa Green care -menetelmät on palveluperusteisesti jaettu karkeasti kahteen alaluokkaan, vihreään hoivaan ja vihreään voimaan (Vehmasto 2014, 15). Vihreällä hoivalla tarkoitetaan lähinnä julkisen sektorin vastuulla olevia terapia-, kuntoutus- ja sosiaalipalveluita kuten sosiaalipedagogiset eläinpalvelut, luontoelementtien hyödyntäminen mielenterveys- ja päihdepalveluissa ja monet työllistämistoimen palvelut kuten kuntouttava työtoiminta. Myös kasvatus ja opetuspalvelut kuuluvat vihreään hoivan määritelmän alle.

Vihreän voiman palvelut ovat pääosin asiakkaan omasta kiinnostuksesta hankittuja virkistys- ja hyvinvointipalveluita, joiden maksajana toimii asiakas itse. Näitä ovat muun muassa erilaiset luontomatkailupalvelut. Keskeistä Green Care -toiminnassa on tavoitteellisuus, ammatillisuus ja vastuullisuus.



Kuvio 3. Green care -toiminnan keskeiset elementit (Soini 2011).

Muualla Euroopassa Green care -toiminta on huomattavasti tunnetumpaa ja laajemmin hyödynnetty kuin Suomessa. Pohjoismaissakin Suomi on selkeästi naapurimaataan jäljessä alan kehityksessä. Muun muassa Norja kehittää voimakkaasti Green care -toimintaa. Maan hallitus on määritellyt Green care -toiminnan yhdeksi merkittäväksi painopistealueeksi, ja sen kehittämiseen ohjataan jatkuvasti resursseja. Jokaisessa 19 läänissä on yksi henkilö hoitamassa alueellisen Green care -toiminnan kehittämistä. Norjan tavoite on lisätä Green care -palveluiden määrää ja saada kunnat huomioimaan se strategioidensa laatimisessa. Toiminnalle on tekeillä myös kansallinen strategia, joka tehdään laajassa yhteistyössä eri ministeriöiden välillä. Työhön osallistuvat myös lääninhallitukset, kunnat ja kuntaliitto. (Roos 2011.)

Green care -menetelmien hyödyntäminen on Suomessa vielä varsin alussa. Toimintamuodoista eläinavusteiset terapiat ovat saaneet jonkin verran jalansijaa, ja ne kuulu-

vat myös Kela-korvauksen piiriin. Yhtenäinen linja puuttuu, ja toiminta on vielä varsin jäsentymätöntä ja toimijat irrallaan toisistaan. Vuonna 2010 aiheesta kiinnostuneet alan toimijat perustivat Suomeen Green care Finland –nimisen rekisteröidyn yhdistyksen, jonka tarkoituksena on edistää verkostoitumista ja tiedon välitystä Green care -toiminnasta. Yhdistyksen tavoitteena on myös sertifioida suomalainen Green care -toiminta. Lähitulevaisuudessa siintää myös alaan liittyvä tutkintoon johtava koulutus, jota ollaan rakentamassa Lapin Ammattikorkeakoulun ja ammatillisten oppilaitosten yhteishankkeena. Green care –toimintatapa ja teemoja on myös otettu vahvasti hallitusohjelman kärkihankkeisiin mukaan (*Hallitusohjelman kärkihankkeissa on luonto ja terveys vahvasti mukana, 2015*)

### **3 Könkkölän toimintakeskus ja toimijatahot**

Jyväskylän kaupungin työllisyyspalvelut on koordinoanut vuodesta 1996 alkaen työllisyyspoliittista Kunnon työt -hanketta. Hankkeen tavoitteena on ehkäistä pitkäaikais-työttömyyttä tarjoamalla erilaisia ohjattuja työtehtäviä eri pisteissä. Kunnon työt -hankkeeseen kuuluvat kaupungissa varastotoiminta ja pienet saneeraus- ja muutto-työt. Vuonna 2010 mukaan hankkeeseen tuli kaupungin metsätöissä avustava liikkuva työtoimintapaj, ja viimeisenä hankkeeseen kirjattiin vuonna 2014 uutena toimintamuotona nuorille suunnattu luontolähtöinen työllistämistoiminta, jonka tavoitteena on kehittää uudenlainen työllistämisen- ja oppimiskeskus. Työllistämisympäristöksi valikoitui Jyväskylän kaupungin omistama Könkkölä -niminen tila noin viiden kilometrin päässä Jyväskylän keskustasta.

Könkkölä on Köhniöjärven luoteispäässä sijaitseva perinteikäs Jyväskylän kaupungin henkilöstön virkistätymispaikka, jonka 4,5 hehtaarin tontilla on muun muassa juhla-

tilaisuuksissa käytetty hirsinen 1940 - 50-lukujen vaihteessa talkoilla rakennettu pää-rakennus, kaksi sauna ja useita muita pienempiä rakennuksia. Könkkölän piha-alueita on käytetty viljely- ja virkistystoiminnassa, mutta viime vuosina toiminta on ollut vähäistä. Könkkölän tilan käyttöoikeudet kuuluivat pitkään henkilöstöjärjestöille, mistä Jyväskylän kaupungin valtuusto oli päättänyt vuonna 1947. Tämä päätös kumottiin keväällä 2015.

Ajatus Könkkölän Green care toimintakeskuksen perustamisesta on lähtenyt alun perin tilan säilyttämisen ja elvyttämisen tarpeesta. Könkkölän tila on ollut pitkään vähällä käytöllä ja uusia käyttömahdollisuuksia ja toimintaideoita on tilalle etsitty. Samanaikaisesti työllisyyspalveluiden suunnasta on tullut painetta työllistämistoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen. Ajatus toiminnan ja tilan käytöstä yhdistyi ensimmäisen kerran vuonna 2013. Työtä tilan pelastamiseksi on tehty useiden tahojen kanssa monessa eri vaiheessa. Könkkölän alue ei tällä hetkellä kuulu Jyväskylän kaupungin painopistealueisiin ja tämän vuoksi tilan resurssiviisas käyttö kaupunkilaisille hyötyjä ja palveluita tuottavana kokonaisuutena olisi järkevää. Auki kirjoitettu toimintaidean ja palveluympäristön kuvaus on omanlaisensa malli yhteiskunnallisesta yrityksestä, jossa yhdistyvät useat eri Green care –toiminta ja -palvelumuodot.

Könkkölän toimintakeskuksen idea on vasta kirkastumassa. Yhteistyötahoja on kar-toitettu ja palvelukonsepti on kehitteillä. Rahoitusvaihtoehtoja pohditaan ja laskel-mia tilan kannattavuudelle punnitaan. Edessä on siis vielä paljon työtä ennen kuin lopullinen liiketoimintasuunnitelma on laadittu. Alla kuvattu toiminta-ajatus ja las-kelmat ovat tässä vaiheessa vielä lähinnä suuntaa antavia. Toiminta-ajatus ja haluttu tässä yhteydessä esitellä ja kustannuslaskelmat tuoda tässä opinnäytetyössä liitteek-si, sillä ne kertovat sen miten isosta kokonaisuudesta on kyse ja millaiset ovat toimi-jatahojen kannalta näkyvät riskit sekä mikä on oltava kunnan osuus tällaisessa toi-



minnassa, jotta se ylipäättään olisi edes mahdollista. Kuvauksesta käy hyvin ilmi, että kyse ei ole perinteisestä yritystoiminnasta vaan pääpaino on vahvasti kuntouttavassa työllistämistyössä.

### 3.1 Könkkölän toimintakeskuksen toiminta-ajatus

Jyväskylässä on tarve lisätä kuntouttavan työtoiminnan paikkoja ja kehittää kuntouttavaa ryhmätoimintaa pitkäaikaistyöttömille. Pitkäaikaistyöttömyys on Jyväskylässä kasvanut jatkuvasti. Kuntouttava työtoiminta on havaittu hyväksi keinoksi kuntouttaa pitkään työelämästä poissa olleita henkilöitä (Tempo, KTH-analyysi 2014). Ajatus asetteittaisesta työn lisäämisestä kuntouttavassa ympäristössä on kuntouttavan työtoiminnan ydinajatus. Kuntouttavaa työtoimintaa tulisi moninkertaistaa vaikuttavuuden lisäämiseksi Jyväskylän alueella. Könkkölä pystyisi vastaamaan tähän tarpeeseen tarjoamalla reilusti lisää kuntouttavan työtoiminnan paikkoja sekä tuottamalla kustannustehokasta ryhmämuotoista toimintaa.

Jyväskylän kaupungin strategiassa keskeisenä tavoitteena on resurssiviisaiden toimintamallien edistäminen. Keski-Suomen maakuntastrategiassa on painotettu kestävään kehitykseen perustuvaa taloudellista kasvua, elinkeinotoiminnan kehitystä sekä työllisyyden edistämistä (Keski-Suomen liitto, maakuntastrategia 2014). Könkkölän työllistämistoiminta taloudellisesti tuottavana kestävä kehityksen yksikkönä vastaisi omalta osaltaan maakuntastrategian tavoitteita.

Könkkölän toimintaidea on valtakunnallisesti merkittävä uudenlainen kokeilu ympäristö, jossa yhdistyvät niin yrittäjämäinen tulosvastuullisuus kuin kestävä kehityksen mukaiset vihreät arvot. Kolmen ison työllisyyden toimijan yhteenliittymä on myös omalta osaltaan uudenlainen tapa toimia ja tehdä yhteistyötä vaikuttavuuden lisää-

miseksi. Työllistämistoimintaan kaivataan kipeästi uusia työtoimintapaikkoja, joihin kukaan näistä tahoista ei tällä hetkellä yksinään pysty vastaamaan.

Könkkölän toimintaidea ei kilpaile puhtaasti yritystoiminnan ja liike-elämän kanssa. Toiminnan tuotot käytetään suoraan Könkkölän tilan pyörittämiseen liittyviin kuluihin. Sen sijaan se tuottaa mahdollisuuksia alueen yrittäjille tarjoamalla palveluympe-ristöä käytettäväksi moniin eri liiketoiminnallisiin tarkoituksiin (esim. vihreät kokous-tilat). Se luo myös mahdollisuuksia yritysyhteistyölle niin asiantuntijapalveluiden ostajana kuin tuottajatahonakin.

Könkkölän toimintakeskus on kolmen Jyväskylän suurimman työllisyyden toimijan yhteenliittymä. Toimintamalli on kiteytetty yhteisvoimin Sovatek-Säätiön, Katulähe-tyksen ja Jyväskylän kaupungin, Nuorten Taidetyöpajan kanssa. Nämä toimijat esitel-lään tarkemmin luvussa 3.2. Resursseja yhdistämällä työllistämistoimintaan saadaan moninkertaisesti lisää volyymiä sekä uusia toimintamuotoja. Nämä kolme toimijaa ottavat yhdessä vastuun tilan ylläpitämisestä ja sen kehittämisestä.

Toimintakeskus tarjoaa sosiaalisen työllistämisen avulla runsaasti erilaisia palveluko-  
konaisuuksia niin kuntalaisille, yrittäjille kuin matkailijoillekin. Pääpaino on sosiaali-  
sessa työllistämisessä ja kuntoutuksessa mutta Könkkölän toimintakeskus luo Jyväskylän kaupungille positiivista imagoa uudenaikaisilla ”vihreillä” palvelumuodoillaan ja matkailumahdollisuuksillaan.

### 3.2 Toimijatahot

Könkkölän toimintakeskusta on suunnittelemassa kolme työllisyystahoa Jyväskylän seudulta. Jokaisella taholla on omat vahvuutensa ja osaamisalansa liittyen sosiaali-

seen työllistämiseen. Näistä kahdella taholla on monenlaista liiketoimintaa sekä ostopalvelusopimuksia Jyväskylän kaupungin kanssa. Perustettava organisaatio liittää nämä kolme tahoa yhteen rakentamaan yhtä yhteistä yksikköä.

### **Jyväskylän kaupungin Nuorten Taidetyöpaja**

Jyväskylän kaupungin Nuorten Taidetyöpaja on Jyväskylän työllisyyspalveluiden alla vuodesta 2002 alkaen toiminut yksikkö. Se tarjoaa 17 – 29-vuotiaille jyvaskyläläisille nuorille pääasiassa työkokeilua ja kuntouttavaa työtoimintaa erilaisten työpajojen muodossa. Vuosittain on tarjolla noin 30 erimittaista ja eri teemaista työpajaa, joissa sisältö vaihtelee arjenhallintaan keskittyvistä lyhyistä pajoista ammatillisiin pajoihin. Vuosittain Taidetyöpajan pajoilla on harjoittelussa noin 300 nuorta. Työntekijöitä Taidetyöpajalla on 25, joista osa toimii työvalmentajina ja osa yksilövalmentajina. Taidetyöpajan kokonaisbudjetti on noin miljoona euroa. Rahoitus tulee Jyväskylän kaupungilta ja erilaisista hankkeista.

### **Sovatek Säätiö**

Sovatek säätiö on Jyväskylän suurin yksityinen sosiaalisen työllistämisen ja kuntoutuksen toimijataho. Sovatek on yhdistynyt vuonna 2010, jolloin Tekevä –säätiö ja päihdepalvelusäätiö sulautuivat yhdeksi yksiköksi. Palveluihin kuuluvat työpajatoiminnan lisäksi lukuisia työllisyyden edistämisen asiantuntijapalveluita sekä laaja-alainen palvelukokonaisuus päihdekuntoutuksen alalta.

Toiminta-ajatuksensa mukaan Sovatek-Säätiö on psykososiaalisen kuntoutuksen asiantuntija- ja yhteistoimintaorganisaatio, joka keskittyy erilaisten riippuvuus- ja mielenterveysongelmien ehkäisyyn ja hoitoon, työ- ja toimintakyvyn vahvistamiseen sekä työllistymisen edistämiseen. Sovatekin liikevaihto oli vuonna 2014 noin 1 500 000 €. Työntekijöitä Jyväskylän ja Joensuun pisteissä on yhteensä 165 toimihenkilöä.

### **Jyväskylän Katulähetys Ry**

Jyväskylän Katulähetys ry on aloittanut toimintansa vuonna 1945. Yhdistyksen tarkoituksena on syventää raittiusvakaumusta, sosiaalista ja kristillistä ajattelutapaa sekä auttaa ja avustaa erilaisista riippuvuuksista kärsiviä, vähävaraisia, syrjäytyneitä ja syrjäytymisvaarassa olevia.

Katulähetyksen palveluihin kuuluvat erilaiset tukiasunnot, päiväkeskustoiminta, työpajatyö useiden kirpputorien sekä kierrätystoiminnan kautta sekä pitkäaikaistyöttömien työllistäminen ja valmentaminen. Myös erilaiset vähävaraisten ruokapalvelutoiminnat ovat osa Katulähetyksen toimintaa.

Katulähetyksen toimintatuotot olivat vuonna 2014 noin 3 300 000 €. Tuotot koostuvat pääosin yleisavustuksista, palkkatuista sekä myyntituotoista. Työntekijöitä Katulähetyksellä on vakituisessa työsuhteessa kolme sekä erilaisissa määräaikaissä työsuhteissa työllistettyinä vuonna 2014 yhteensä 55. Yhteensä Katulähetys työllistää erilaisiin työtehtäviin vuodessa yli 300 henkilöä.

### 3.3 Palveluympäristöt

Könkkölän toimintakeskuksen palvelu- ja toimintaympäristöt jakaantuvat alussa kahdeksaan kokonaisuuteen, jotka osittain limittyvät toisiinsa. Osa ympäristöistä tuottaa palveluita erilaisille asiakaskohderyhmille ja osa taas suuntautuu Jyväskylän kaupungin toimintoihin tai Könkkölän tilan ylläpitoon.

Ympäristöjen kuvauksissa on laskettu alustavia arvioita työtoimintapaikkojen määrästä sekä niihin tarvittavista ohjausresursseista. Suurin osa ohjausresursseista tulee jo olemassa olevista toiminnoista. Könkkölän toimintamalli tehostaa yhteistyön ansiosta näiden resurssien hyödyntämistä.

**Kiinteistönhuolto ja ympäristönhoito** kuuluvat osaksi työllistämistyötä tarjoten vuosittain useita työtoimintapaikkoja. Kiinteistönhuollon ja ympäristönhoidon tehtäviin kuuluvat kaikenlaiset Könkkölän alueen hoito- ja huoltotyöt kuten lumenluonti, pihojen hoito, pienet korjaustyöt, alueen valvonta, saunojen lämmitys ja polttopuiden teko ja luontopolun ylläpito. Alueelle rakennetaan myös pieni **leirikeskus/leirintäalue** palvelemaan seudun matkailijoita. Leirintäalue tarjoaa noin 20 telttapaikkaa ja viisi asuntovaunu/-autopaikkaa sekä mökkimajoitusta. Leirintäalueen hoito ja ylläpito on oma kokonaisuutensa joka kesäkausina kuuluu kiinteistönhuoltoporukalle.

Könkkölän tilalla tarjotaan työllistämistyönä myös **kahvila- ja lounasravintolapalveluita**. Kahvila on avoinna kesäkaudella ja talvikaudella tilauksesta. Lounasruokaa tarjotaan Könkkölän omalle työväelle käyttäen mahdollisimman paljon oman tilan puutarhan tuotantoa. Kahvilasta käsin hoidetaan tuotteiden myyntipistettä, jossa myyn-

nissä voi olla Könkkölän omien tuotteiden lisäksi myös työpajojen tuotteita muilta pajoilta.

**Tilavuokraus** on kuulunut alusta asti Könkkölän toimintaan ja Könkkölän toimintaympäristöä ja tiloja on mahdollisuus vuokrata useisiin eri käyttötarpeisiin:

- kokous- ja koulutustilat
- toimistotilat (mm. vihreä toimisto)
- juhlatilavuokraus
- saunan vuokraus
- tuotantotilavuokraus (esim. kasvien yms. jatkokäsittely kuten kuivaus, uuttaminen)
- tukiasunnot
- tapahtumapalvelut

### 3.4 Green care -palveluympäristöt liiketoiminnallisena ja työllistävänä toimintamuotona

Green care -menetelmien alle kuuluvat **erätarvikevuokraamo, elämys- ja luontopalvelut, kotieläinpiha ja puutarhanhoito**. Könkkölässä elvytetään sosiaalisena työllistämistoimintana Jyväskylän kaupungilla aikoinaan ollut erätarvikevuokraamo. Työllistettävät pyörittävät vuokraamoja, huoltavat tuotteita ja palvelevat asiakkaita. Erätarvikevuokraamoon työllistyminen on esimerkiksi hyvä jatkopolku kuntouttavasta työtöinnasta tai työkokeilusta siirtymiseen palkkatukityöhön.

Nuorten Taidetyöpajan jo olemassa olevaa seikkailupedagogiikkaan perustuvaa Elämyspajaa kehitetään yrittäjämäisempään palvelukonseptiin, joka tarjoaa elämys- ja luontopalveluita Könkkölän asiakkaille ja asiakasryhmille kuten yrityksille, oppilaitoksille ja päiväkodeille. Palvelut räätälöidään kohderyhmän tarpeiden ja toiveiden mu-

kaan. Palveluissa hyödynnetään erätarvikevuokraamon kalustoa. Palveluihin kuuluvat muun muassa seikkailupäivät, ohjatut retket, melontaretket, kiipeily ja tyhy-toiminta. Elämispajan nuoret oppivat ohjaus- ja asiakaspalvelutyötä sekä seikkailupedagogiikkaa. Pajalla on mahdollisuus suorittaa esimerkiksi nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaajan osatutkintoja.

Könkkölän tilan vanhoista pellonpohjista osa suunnataan luomuviljelyn käyttöön. Puutarhaympäristön voimauttavaa vaikutusta on tutkittu Green care -menetelmistä eniten. Työllistettävät hoitavat ja viljelevät erilaisia kasveja ja yrttejä niin Könkkölän omiin tarpeisiin kuin myyntiinkin. Lisäksi tilalla voidaan tuottaa hunajaa sekä vuokrata pieniä puutarhapalstoja asiakkaiden omaan käyttöön.

Puutarhalta organisoidaan villiyrттien, marjojen ja sienien keräystoimintaa sekä välitystä yritysasiakkaille. Tavoitteena on rakentaa villiyrттien välitys- ja keruurinki, jossa organisoidusti kerätään ja välitetään villiyrттettä, marjoja ja sieniä Keski-Suomen ravintoloihin ja lähiruokapiireille. Myös tuotteiden jatkojalostusta, kuten kuivausta ja uuttamista tehdään satokauden päättyessä. Työllistettävät saavat keräilytyöhön koulutuksen ja sen myötä poimijakortin, jonka avulla voi suorittaa osatutkinnon esimerkiksi luonto- ja ympäristöalan perustutkinnosta.

Könkkölän tila mahdollistaa lisäksi pienimuotoisen hyvinvointieläinpihan toiminnan. Yhteistyötä eläinpihatoiminnassa tehdään muun muassa sosiaalipedagogisen hevos-toiminnan ohjaajan kanssa. Eläinavusteiset menetelmät ovat tutkittuja ja osittain Kela-korvauksen piiriin kuuluvia.

Työllistettävät voivat eläinten hoidon lisäksi järjestää ympäristössä erilaisia kerhoja lapsille. Myös järjestöt, kuten 4H voivat hyödyntää eläinpihan toimintaa ja ympäristöä omissa palveluissaan. Eläinpiha tuottaa kananmunia ja lampaanvillaa Könkkölän omaan käyttöön ja pienimuotoisesti myyntiin.

### 3.5 Palveluympäristöjen tuotto ja ohjausresurssilaskelma

Palveluympäristöille on arvioitu myyntitavoitteet ensimmäiselle vuodelle. Kaupallisen ulottuvuuden lisäksi Könkkölän työtoiminta tuottaa laskennallista työllistämistuottoa vuosittain noin 150 000 euroa. Tämä summa on arvio säästöistä, joita kunta säästää työllistämällä yli 300 päivää työttömänä olleita henkilöitä.

Taulukko 1. Erittely palveluympäristöjen ennakoiduista tuotoista ja ohjausresursseista

Toimintaympäristö	työtoimintapaikat	ohjaajaresurssi	lask. työllistämistuotto	Myyntituotto (€)
Rakennuksen saneeraus	15	2		
Kiinteistön- ja ympäristön hoito+ leirintäalue	8	1		13000
Erätarvikevuokraamo	3	0,5		5000
Luonto- ja elämyspalvelut	8	1,5		5000
Kahvilatoiminta ja myymälä	5	1		10000
Tilavuokraus + tukiasunnot	1			30000
Puutarha	10	1		5000
Kotieläinpiha	5	0,5		2000
Seinätön paja (kunnon työt2 metsäpuoli)	30	2		
<b>Yhteensä</b>	<b>85</b>	<b>9,5</b>	<b>150 000</b>	<b>70000</b>



Ohjaustarvetta on arvioitu työtoiminnassa mukana olevien ihmisten mukaan. Talviaikoina ohjausresurssi on jonkin verran pienempi. Ohjaushenkilöstö koostuu lähinnä jo nykyisistä ohjaajista. Yhteistoiminta mahdollistaa resurssien paremman hyödyntämisen.

### 3.6 Talous- ja investointisuunnitelma

Könkkölän liikeidea perustuu sosiaaliseen työllistämiseen perustuviin ostopalveluihin ja kaupallisesti tuottaviin palveluihin. Taloudellista kannattavuutta on arvioitu viiden vuoden periodilla niin, että tilaan investoidut kustannukset ovat katettu siinä ajassa. Realistisena tavoitteena on viidessä vuodessa tehdä toiminnasta taloudellisesti kannattavaa niin, että se yllä pitää itsensä tilan tuotoilla. Laskelmissa on käytetty arviona 10 prosenttia liikevaihdon nousua vuosittain. Könkkölän toimintakeskuksen talous- ja investointilaskelmat ovat esitelty opinnäyteyön liitteissä.

Könkkölän toimintaa varten perustetaan yhdistys, jonka perustajajäseniä ovat Sovatek-Säätiö, Katulähetys, Jyväskylän kaupunki ja henkilöstöjärjestöt. Yhdistys ottaa vastuulleen tilan hallinnoinnin sekä vastaa sen kehittämisestä ja taloudesta. Jatkossa tutkitaan vaihtoehtoja osuuskunnan tai osakeyhtiön perustamiseksi.

Yhdistyksen tarkoituksena on ylläpitää ja hallinnoida Könkkölän tilaa ja tuottaa tilan kautta erilaisia sosiaalisen työllistämisen palveluita jyväskyläläisille työttömille. Toimintansa rahoittamiseksi yhdistys tuottaa erilaisia sosiaalisen työllistämisen palveluita ja kaupallisia palveluita sekä kantaa jäsenmaksuja ja suorittaa varojen keräystä.

Yhdistys hakee Jyväskylän kaupungilta investointitukea Könkkölän päärakennuksen korjaukseen.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käyn läpi tutkimusaineiston sekä käytetyt menetelmät ja niihin liittyvää metodikirjallisuutta. Käyn läpi myös valintaperusteitani liittyen haastateltaviin sekä haasteita joita tutkimusta tehdessäni kohtasin. Tavoitteenani on selvittää mikä motivoi toimijoita rakentamaan kehitteillä olevaa yhteiskunnallista yritystä ja mitkä he kokevat keskeisiksi tekijöiksi toimintaa rakennettaessa. Tutkimuksen tuloksia verrataan tutkittuun tietoon vaikuttamista, jotka ovat synnyttäneet yhteiskunnallista yritystäjyyttä. Tarkoitukseni on tutkia aineistolähtöisesti kolmen toimijan näkemykset aiheesta ja saada sitä kautta tietoa miten kehitteillä olevaa konseptia tulisi viedä eteenpäin.

Tutkimuksen keskeiset kysymykset ovat

1. Mikä motivoi eri tahoja perustamaan yhteiskunnallista yritystä, miksi kyseistä toimintaa halutaan?
2. Mitä eri tahot näkevät keskeiseksi yhteiskunnallisen yritystoiminnan organisoinnissa?

## 4.1 Aineisto

Aineistona tässä tutkimuksessa on käytetty yksilöhaastatteluja, joita tein yhteensä viisi kappaletta (n=5). Kaikki yksilöhaastattelut suoritettiin kevään 2015 aikana. Yksilöhaastatteluihin valikoitui yksi tai kaksi henkilöä kustakin yhteistyötahosta. Haastattelut suoritettiin kunkin tahon omassa toimipisteessä ja ne kestivät noin tunnin verran.

Sovatek-Säätiöstä haastattelin talouspäälikkää ja toimitusjohtajaa, koska kummatkin tahot ovat olleet vahvasti kehittämässä toimintakonseptia. He edustavat näkemyksiltään kahta erilaista tulokulmaa; talouden näkemystä ja johtamisen näkökulmaa. Katulähetykseltä haastateltiin toiminnanjohtajaa, joka on tullut suunnitteluvaiheeseen mukaan viimeisimpänä. Katulähetyksen roolin merkitys on kuitenkin Könkkölän toiminnassa erittäin suuri jo heti tulevan toiminnan alusta alkaen saneerauksen johdosta, joten toiminnanjohtajan näkemyksellä on tärkeä merkitys tutkimuksessa. Kaupungin taholta haastateltiin työllisyyspalveluiden johtajaa, joka edustaa palvelujen tulevaa ostajatahoa sekä Nuorten Taidetyöpajan yksikönjohtajaa, joka taas edustaa sisällöntuottajaa ja idean alullepanijaa.

Jokaisella taholla on siis oma tulokulmansa haastatteluun ja itse aiheeseen. Voidaan-kin olettaa, että näkökulmiin vaikuttavat paljolti haastateltavan tausta, koulutus sekä asema. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden määrittelyyn liittyvät nämä kaikki tutkimukseen osallistuneiden roolit ja tulokulmat; taloudellinen näkemys, työllisyyden hoidon tarpeet, sosiaalipalveluiden uudistaminen sekä kolmannen sektorin ja kunnan välinen

yhteistyö. Mielestäni nämä näkökulmat tulivat huomioiduksi tutkimuskysymystä ja haastateltavien määrää ja asiantuntijuutta ajatellen.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on koota yhteen motivoivia tekijöitä yhteiskunnallisen yrittäjyyden synnyttämiseen kolmelta työllisyyden toimijalta, jotka ovat ilmaisseet halukkuutensa rakentaa yhteistä liiketoimintaa. Tutkimuksessa kerätään toimijatahojen ajatuksia ja kokemuksia siitä mitkä ovat keskeisiä asioita uudenlaista toimintamuotoa perustettaessa. Analysoin niitä teemoittelun avulla ja selvitän mitä keskeisiä tekijöitä toimijatahot nostavat esiin yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan organisoimisessa. Peilaan näkemyksiä ja yleiseen näkemykseen yhteiskunnallisesta yrityksestä ja sen organisoitumisesta. Tästä syystä olen taustoittanut tätä tutkimusta varten teoriaa yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja millaisena sen toimintamalli suomalaisessa yhteiskunnassa voitaisiin järjestää.

Huomioitavaa on, että olen itse osallisena tulevan toiminnan suunnittelussa ja toiminyhden yhteistyötahon edustajana. Tämän vuoksi minulla on ennakkoajatuksia tulevan toiminnan organisoitumisesta ja sillä saattoi olla vaikutusta haastattelujen kulkuun. Toisaalta taas syvällinen perehtymiseni itse toimintaan on auttanut nostamaan esille oikeat kysymykset tutkimusaihetta ajatellen sekä nostamaan esiin sellaisia asioita joita ei ilman toiminnan sisällä olemista olisi välttämättä noussut esiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tekstiä kävin läpi useampaan kertaan ja sieltä nostettiin esiin tutkimuksen kannalta merkittävät teemat tutkimuskysymystä ajatellen.

## 4.2 Teemahaastattelu aineiston keruun välineenä

Valitsin tämän tutkimuksen menetelmäksi laadullisen tutkimuksen. Puusa ja Juuti (2011, 47) määrittelevät laadullisen tutkimuksen keskeiseksi piirteeksi laadullisen lähestymistavan korostavan todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksessa on oleellista osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa.

Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska koen sen antavan tutkittavalle vapautta tuoda omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan esiin teemojen johdatellessa aiheeseen. Haastattelun avulla tutkijan on mahdollista ymmärtää haastateltavien mieltä (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34). Tutkimusaineisto pohjautuu yhteensä viiteen yksilöhaastatteluun, jotka toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 42) määrittelevät haastattelun yksinkertaiseksi keskusteluksi, jolla on jokin ennalta mietitty ja määritelty tarkoitus. Keskustelun ja haastattelun suurin ero on juuri haastattelun tavoitteellisuudessa ja tarkoituksessa kerätä tietoa tavoitteellisen toiminnan avulla. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu sopii juuri tämän tutkimuksen menetelmäksi, koska tarkoituksena on kerätä haastateltavien subjektiivisia käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta, kuitenkin teemaan johdattelevien kysymysten ollessa kaikille haastateltaville samat.

Haastattelu on usein käytetty menetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimushaastattelun lajeja on useita riippuen siitä kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa halutaan edetä. Haastattelutyyppinä on strukturoidusta eli hyvin formaalista haastatte-

lusta avoimeen haastattelutyyliin, joka on täysin strukturoimaton. Välimuotona voidaan pitää teemahaastattelua, jota tässä tutkimuksessa käytetään. Teemahaastattelussa tutkija määrittelee haastattelulle teemat joihin haastateltava vastaa omilla sanoilla kun taas strukturoidussa haastattelussa tutkija on laatinut kysymyksiin valmiit vastaukset, joista tutkittava valitsee mieleisensä (Puusa 2011, 80 - 81).

Teemahaastattelu sopi mielestäni tähän tutkimukseen hyvin, sillä halusin kuulla mahdollisimman laajasti eri käsityksiä sekä henkilökohtaisia mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu antaa tutkittavalle tilaa tuottaa puhetta vapaasti, jolloin voidaan olettaa sen olevan vastaajan puhetta itsessään (Eskola & Suoranta 1998, 87).

#### 4.3 Haastattelurungon rakentaminen

Päädyin valitsemaan tutkimuksen metodiksi haastattelututkimuksen ja haastattelun sisällön analyysin sillä halusin saada kattavasti tietoa siitä miten eri toimijatahot näkevät yhteiskunnallisen yrityksen organisoimisen ja mikä heitä motivoi yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä. Lähdin rakentamaan haastattelurunkoa tutkimuksen ydinkysymyksestä käsin eli mikä motivoi kyseisiä tahoja perustamaan yhteiskunnallista yritystä ja mitkä asiat nähdään keskeiseksi kyseistä toimintaa organisoidessa.

Teemahaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi tähän tutkimukseen sen avoimuuden perusteella. Yksilöhaastattelut toivat jokaisen toimijan omaa näkemystä vahvemmin esille ja toivoin, että yksilöhaastatteluissa nousisi sellaisia asioita esiin, joita ei välttämättä tule esille esimerkiksi suunniteltaessa toimintaa yhdessä. Näin saisimme konkreettisesti toiminnan rakentamisesta eri näkemykset esiin ja kuultua jokaista osapuolta tasavertaisesti. Suunnitteluvaiheessa käydyissä palaverissa nä-

kemykset ovat jumittaneet, eikä täysin avointa keskustelua toiminnan organisoinnista ole saatu kunnolla käyntiin.

Teemahaastattelussa oleellisessa asemassa ovat itse teemat, jotka valikoituivat pohiessani tutkimuskysymystä ja peilattessani niitä yhteistyön tämän hetkiseen tilaan oman kokemukseni perusteella eli mitkä ovat olleet ne kiperimmät kysymykset. Lopulta tutkimuksen teemoiksi valikoitui kolme kulmakiveä: *1) motivaatio – miksi? 2) yhteistyö - roolit ja vastuu 3) riskit ja riskinotto-kyky.*

Tämän jälkeen lähdin hahmottelemaan teemojen alle apukysymyksiä saadakseni tarpeeksi kattavasti tietoa haastateltavilta. Halusin antaa haastateltavalle paljon tilaa oman ajattelun tuottamiselle ja siksi tein kysymyksistä hyvin lyhyitä ja avoimia. Päädyin lopulta valitsemaan kolme pääkysymystä, joiden lisäksi kysyin tarkentavia kysymyksiä jokaiselta haastateltavalta tarpeen mukaan (Liite 1). Pääkysymykset olivat;

1. Mitä hyötyä/mahdollisuuksia koet Könkkölän toimintakeskuksen tuottavan teidän organisaatiolle?
2. Mitkä asiat koet tärkeimmiksi yhteistä toimintaa rakennettaessa?
3. Mitä riskejä näet tässä hankkeessa?

## 5 Aineiston kuvaus ja analyysi

Haastattelun tulokset on analysoitu käyttämällä analysointimenetelmänä sisällön analyysiä. Analyysin tarkoitus on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla luodaan tulkinta ja tehdään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin

tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa informaatiota (Puusa 2011, 116-117). Sisällönanalyysi sopii tämän tutkimuksen analysointiin, sillä se on sopivan väljä ja antaa mahdollisuuden tutkia aineistoa monipuolisesti.

Sisällön analyysin aloitin teemoittelemalla aineiston. Teemoittelulla tarkoitetaan aineistosta samankaltaisuuksien etsimistä ja niiden yhteen luokittelemista. Teemoittelu viittaa siihen, että analyysivaiheessa keskitytään etsimään niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2007). Käytännössä aineistosta samaa tarkoittavat tai samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan luokkaan ja ne nimetään. Tässä kohtaa tutkijan tulkinnalla on vahva osuus ja voidaankin sanoa, että teemoittelu on aina jollain tapaa havaintojen tulkitsemista (Puusa & Juuti 2011).

Teemat voidaan valita etukäteen suunnitellusti aineiston keruuvaiheessa määriteltujen teemojen mukaisesti. Ne voivat myös muuttua analyysin edetessä tai aineistosta syntyäkin uusia teemoja, joita ei alun perin osattu ajatella. Teemoittelu onkin osaltaan haastava menetelmä, sillä sitä voi tehdä monella tapaa ja siitä on menetelmänä useita käsityksiä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empiirian vuorovaikutusta ja tämän tulisi näkyä tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa. Teemoittelun onnistumiseen vaikuttaa paljon se miten hyvin tutkimuskysymys on osattu tuottaa haastattelurungoksi, jolloin haastateltavien on helpompi vastata tutkimuskysymyksessä olevaan ongelmaan sekä toki se kuinka hyvin tutkimuskysymys on osattu pitää mielessä analyysiä ja teemoittelua tehdessä.

Teemoittelussa käytetään usein haastattelupätkiä elävöittämään tekstiä sekä edesauttamaan ymmärtämään tutkijan ajatuksen juoksua. Haastattelupätkät eli refe-



raatit ovat nostoja tekstimassasta, joilla halutaan korostaa jotain tiettyä tutkimusteemaa. Referaattien vastapainoksi on kuitenkin löydyttävä tutkijan omaa analysointia ja teoriaa tukemaan itse analyysiä.

Lähdin purkamaan aineistoa mielessäni tutkimuskysymys eli mikä motivoi toimijatahoja yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen ja mitä toimijat näkevät keskeiseksi toiminnan organisoinnissa. Kävin aineistoa läpi kysymys kysymykseltä. Pelkistin annettuja vastauksia ja etsin niistä sitä kautta olennaisuuksia. Sen jälkeen lähdin etsimään pelkistyksistä yhteneväisyyksiä eli teemoittelemaan. Seurasin myös tarkasti tuleeko esiin sellaisia ristiriitoja vastausten välillä, jotka olisi hyvä nostaa esiin.

Ensimmäisellä kysymyksellä eli, *mitä hyötyä/mahdollisuuksia koet Könkkölän toimintakeskuksen tuottavan teidän organisaatiolle?* halusin saada selville mitkä ovat ne syyt miksi kukin taho haluaa olla rakentamassa uudenlaista liiketoimintaa yhteistyössä. Mikä motivoi toimijatahoja ja tuottaako tällainen toiminta jonkinlaista lisäarvoa minkä vuoksi tässä kannattaisi olla mukana. Yhteiskunnalliseen yrittäjyyden keskeisiin piirteisiin kuuluu vahva sitoutuminen ja yhteinen halu tuottaa jotain hyvää. Tästä syystä koin tarpeellisena selvittää jokaisen tahon motivaatiota yhteiskunnallisen yrityksen rakentamiseen. Tämä tieto on olennaista hankkeen jatkon kannalta eli mistä ponnistamme yhteistä toimintaa rakentaessamme.

Toisella kysymyksellä eli, *mitä riskejä näet tässä hankkeessa?* halusin saada selville miten kukin taho kokee kyseisen toiminnan riskit ja miten ne nähdään. Riskit kuuluvat olennaisena osana yrittäjyyteen ja ne on toki hyvä tiedostaa ja ennakoida. Olennaista oli selvittää kuinka riskit koetaan ja onko jokainen taho valmis ne kantamaan.

Kolmannella kysymyksellä eli, *mitkä asiat koet tärkeimmiksi yhteistä toimintaa rakennettaessa?* halusin saada tietoa siitä, miten kukin toimijataho lähtisi toimintaa rakentamaan omasta näkökulmasta ja mitkä asiat koetaan tärkeiksi yhteistyössä. Jokaisella toimijalla on oma organisaatiokulttuurinsa ja tapansa tehdä asioita. Tapojen yhteensovittaminen uudessa toimintamallissa on keskeinen asia yhteistyön kannalta.

## 5.1 Luokittelu

Tutkimusanalyysin yksi olennainen osa on luokittelu. Tällä tarkoitetaan oikeastaan osittain samaa kuin teemoittelulla (Puusa & Juuti 2011, 121). Erottelen ne kuitenkin tässä kahdeksi eri määritelmäksi, koska olen käyttänyt niitä rinnakkain. Luokittelu jäsentää aineistoa ja vertailee sen eri osia toisiinsa. Luokittelu on oikeastaan yksi väli-vaihe analyysin tekemisessä. Luokittelun pääkriteeriksi asetetaan tutkimusongelm, ja sen alle voidaan muodostaa alaongelmat. Myös tutkimusaineisto itsessään voi muodostaa luokkia (Hirsjärvi & Hurme 2007, 147-148). Tutkimuksessani teemoittelen ensin tutkimuskysymyksen valossa pääkohdat, minkä jälkeen luokittelen tutkimusaineistoa.

Jaoin alussa tutkimuskysymykseni kolmeen teemaan, jotka olivat *1) motivaatio – miksi? 2) yhteistyö - roolit ja vastuu 3) riskit ja riskinotto-kyky*. Huomasin kuitenkin pian aineistoa useaan kertaan lukiessani ja sitä pelkistäessäni, että aineistosta löytyi kuusi luokkaa, jotka viittasivat tutkimusongelmaan. Niitä olivat *1) johtaminen, 2) sitoutuminen, 3) yhteistyö, 4) missio, 5) yrittäjäyys ja 6) yhteiskunnallinen tuottavuus*.

Alla esitettävissä kuvioissa havainnoin, kuinka pelkistin haastateltujen raakavastauksia, minkä jälkeen muodostin pelkistetyistä ilmaisuista luokkia.

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	LUOKKA
<i>Yhteistyö jää pahimmillaan vain hallituksen pullakahvi-keskusteluiksi kerran kuussa, Onhan näitä nähty, että hallituksessa sitten vaan jotkut tekee.</i>	Epäilyt tasa-arvoisen toiminnan toteutumisesta Vastuun jakaantuminen	Johtaminen Sitoutuminen
<i>Päätöksentekokulttuuri ja kuinka me uudella toimijaorganisaatiolla siihen pystytään</i>	Yhteisen näkemyksen synnyttäminen	Johtaminen Yhteistyö
<i>Me ollaan hyviä ideoimaan, mutta kuinka ne ideat juurrutetaan käytäntöön.</i>	Ideoiden käytäntöön saattaminen epäilyt voimavaroista	Johtaminen
<i>Mikä on näkemyksellisyys Könkkölän perustehtävästä ja onko se kaikilla sama.</i>	Yhteisen näkemyksen synnyttäminen	Johtaminen missio
<i>Että jos ei niin kuin toiminnassa lähdetä tekemään yhdessä, että jos jokainen lähtisi tekemään omia juttuja omissa poteroissaan. Se olisi ihan kauheaa.</i>	Toimintojen eriytyminen Yhteistyön uhkakuva	Yhteistyö

Kuvio 4. Luokittelua teemaan johtaminen ja sitoutuminen

Haastatteluja litteroidessa aineistosta nousi useita viittauksia johtamiseen ja toimintaan sitoutumiseen. Muodostin näistä pelkistettyjä ilmauksia ja sitä kautta luokkia.

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	LUOKKA
<i>Jos tämä floppaa eikä tästä tule yleisesti hyväksytty yhteinen toimintapaikka. Se vähän hirvittää, että jos se sitten jääkin vain tuusailuksi tai pelkäksi työpajatoiminnaksi, eikä se yrittäjyys näy siellä sitten mitenkään</i>	Yrittäjyyden merkityksen tärkeys Maine	Yrittäjyys
<i>Tämän toiminnan tulisi saada kaupunkilaisten hyväksyntä. Kun kaupunki siihen laittaa rahaa niin sen pitäisi sitten jotenkin näkyä kaupunkilaisillekin.</i>	velvollisuus tuottaa takaisin	Yhteiskunnallinen tuottavuus
<i>Jos tämä toiminta saa kansalaisten hyväksynnän ja me saamme kaupallisen toiminnan avulla pienennettyä julkisen rahan osuutta, niin kyllä mä näkisin, että se tuottaa merkityksellisyyttä.</i>	merkityksellisyyden syntyminen tuottavuuden kautta	Tuottavuus
<i>Jos tähän laitetaan veronmaksajien rahaa 600 000 €, niin pitäisihän se tulla näkyväksi kaikille ja sen kautta voisi monelle kaupunkilaiselle aueta työpajatoiminta.</i>	Velvollisuus tuottaa tietoisuuden lisääminen	Yhteiskunnallinen tuottavuus

Kuvio 5. luokittelua yrittäjyys ja yhteiskunnallinen tuottavuus teemaan

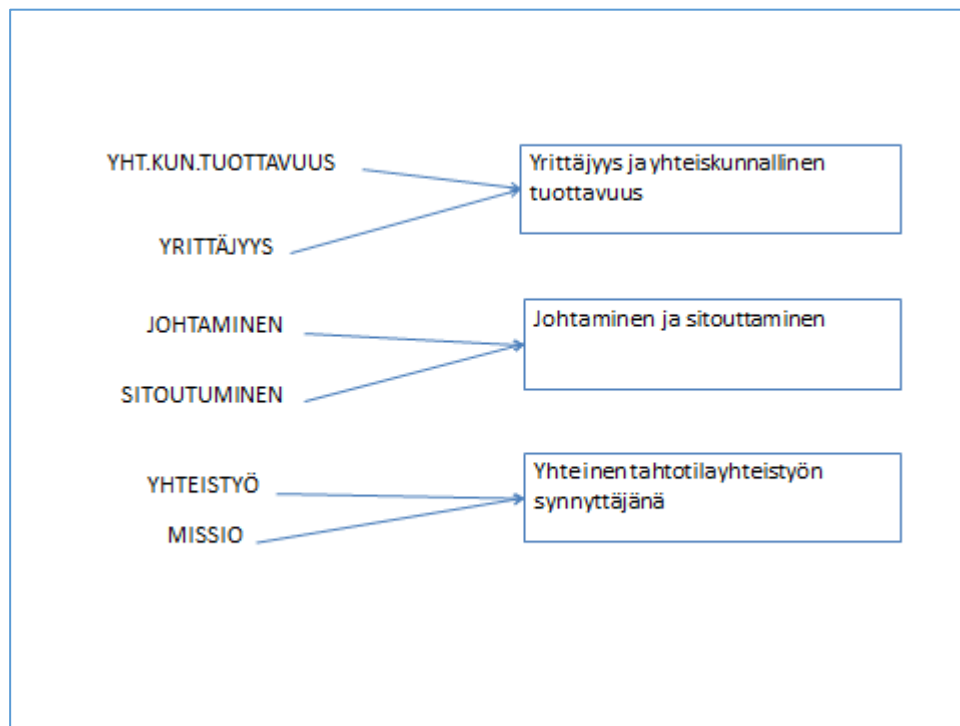
Yrittäjyys ja yhteiskunnallinen tuottavuus rakentuivat pelkistämällä litteroidusta aineistoista viittauksia, jotka kuvasivat kyseistä teemaa. Merkkejä tähän teemaan kuulumisesta olivat viittaukset velvollisuudesta tuottaa, liiketoiminnan mahdollisuuksien punnitseminen, riskien määrittelemisen liittyen liiketoiminnalliseen puoleen ja muun muassa Green care -toiminnan näkeminen liiketoiminnallisena mahdollisuutena.

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	LUOKKA
<i>Yhteistoimintaorganisaatio toisi kaikkien toimijoiden vahvuudet samaan pöytään.</i>	motivaationa oman toiminnan vahvistaminen kilpailun vähentäminen	yhteistyö
<i>Yhteisestä toiminnasta on haaveiltu jo vuosia, mutta sitä ei olla oikein saatu aikaan.</i>	haaveet	yhteistyö
<i>Pitäisi hakea suurempia kokonaisuuksia. Yksi isompi toimija tällä alueella ja tällä alalla kokoa isi toimijat yhteen. Se riittäisi hyvin tämän kokoisessa kaupungissa.</i>	motivaationa oman toiminnan vahvistaminen ja yhtenäistäminen kilpailun vähentäminen	yhteistyö
<i>Jos ostajatahollakin (kaupunki) on intressiä, niin miksi me sanoisimme ei. Se kuulostaisi tyhmältä.</i>	motivaationa ostajan toiveet	asiakasnäkökulma Yhteistyö

Kuvio 6. Luokittelua kohti teemaa yhteinen tahtotila yhteistyön synnyttäjänä

Yllä olevaan luokkaan päädyttiin pelkistämällä ilmaukset, joissa esiintyi yhteistyöhön viittaavia lausahduksia motivaatiosta toimintaa kohtaan, pohdintoja siitä, miksi tällainen toiminta olisi tärkeää kaikille tahoille, ajatuksia tulevasta toiminnasta ja mitä se toisi kaikille osapuolille ja niin edelleen.

Luokittelun jälkeen muodostettiin yhdistelemällä kolme kokonaisuutta, jotka liittyivät vahvasti toisiinsa. Nämä kolme teemaa sitten muodostivat tutkimusongelman kannalta uudet teemat, jotka vastasivat paremmin tutkimusongelmaan. Näitä teemoja voidaan kutsua tutkimuksen tuloksiksi. Lopullisiksi teemoiksi muodostuivat 1) *yrittäjäyys ja yhteiskunnallinen tuottavuus*, 2) *johtaminen ja sitoutuminen* ja 3) *yhteinen tahtotila yhteistyön synnyttäjänä*.



Kuvio 7. Luokista jälleen teemoiksi

Ensimmäinen teema eli yrittäjyys ja yhteiskunnallinen tuottavuus koostuvat näistä kahdesta luokasta, koska niillä viitattiin yleisesti toimintaorganisaation tuottavuuteen ja liiketoiminnallisiin elementteihin. Tämä teema tuo esiin sen, miten olennaisena tuottavuus toiminnan suunnittelussa ja organisoinnissa nähdään. Tätä pidin poikkeuksellisenä, sillä yleensä työpajatoiminnassa tuottavuudeksi lasketaan se, miten paljon toiminnassa on mukana työllistettäviä ja miten heidän ohjauksensa on onnistunut. Tämä on erittäin tärkeää tuottavuutta ja työpajatoiminnan tarkoitus, mutta tämän tutkimuksen aiheena oli yhteiskunnallinen yrittäjyys ja olennaista siinä toiminnassa on tuottaa myös suoraan liiketoiminnallista hyötyä.

Toinen teema eli johtaminen ja sitoutuminen nivoutuvat läheisesti yhteen ja niissä oli nähtävissä päällekkäisyyksiä. Oikeastaan koko teema voisi olla johtaminen, mutta halusin nostaa sitoutumisen sen rinnalle, sillä nämä kaksi asiaa tulivat usein yhdessä esiin.

Kolmas ja viimeinen teema oli yhteinen tahtotila yhteistyön synnyttäjänä. Tähän kuuluivat luokat missio ja yhteistyö. Nämä niputettiin samaan teemaan, koska useassa kohtaa näihin viitattiin yhdessä. Halusin tuoda ilmi kuinka merkityksellisenä tätä teemaa pidetään yhteiskunnallisen yrityksen organisoinnin onnistumisen kannalta.

Teemoiteltuani aineiston kolmeen pääteemaan käyn läpi haastatteluaineistosta mielestäni tutkimuskysymyksen kannalta merkittävimmät esille tulleet asiat sekä peilaan niitä yhteiskunnallisen yrittäjyyden teoriaan ja tutkimuksiin. Tarkoitukseni on selvittää miten päädyin näihin kolmeen pääteemaan ja miten nämä linkittyvät tutkimuskysymykseeni, eli mikä motivoi eri tahoja perustamaan yhteiskunnallista yritystä ja mitä eri tahot näkevät keskeiseksi yhteiskunnallisen yritystoiminnan organisoinnissa.

## 5.2 Yrittäjyys ja yhteiskunnallinen tuottavuus

Liiketoiminnallisuus nähtiin monessa haastattelussa keskeisenä toimintatapana, millä voidaan uudistaa nykyistä työpajatoiminnan mallia. Kahdella kolmesta toimijasta onkin kaupallista toimintaa mukana työllistämistyössä, mutta tässä mallissa sen haluttaisiin olevan suuremmassa roolissa.

Uusi menetelmä (Green care) työllisyystoiminnassa nousi tärkeäksi motivaation ja kiinnostuksen lähteeksi neljällä viidestä vastaajasta. Green caren arvo nähtiin mer-

kittävänä uutena innovaationa työllistämisen saralla, jossa juuri nyt kannattaa olla mukana.

*(V1)Tässä sitä uutta on Green care ja sehän on sellainen uusi tulevaisuuden toimiala. Ja siinä me halutaan olla mukana koska sitä meillä ei vielä ole.*

Vastaaja 1 koki oleellisen tärkeäksi olla mukana uusissa innovaatioissa. Motivaation lähteenä hänelle toimii olla edelläkävijänä ja vastuunkantajana jossain tulevaisuuden trendissä. Myös vastaaja 4 piti Green care -menetelmää keskeisenä menestyksen kulmakivenä uutta toimintaa perustettaessa.

*(V4)Green care on jotain sellaista mitä tällä alalla ei vielä ole ollut. Se ja liiketoiminta on se millä Könkkölästä tulee liiketoiminnallinen innovaatio.*

Liiketoiminnallisen ulottuvuuden toi esille neljä vastaajaa viidestä. Vastauksista ei ilmennyt, että itse Green care menetelmänä olisi olennaisen tärkeä asia vaan menetelmien uutuusarvo mukana olo jossain sellaisessa, joka tuo nykyiseen toimialaan jotain uutta ja mielenkiintoista liiketoiminnallisesti ajateltuna.

Liiketoiminnan merkitystä vahvistavat myös näkemykset, jotka tulivat esille kysyttäessä toiminnan riskejä. Liiketoiminnan koettiin olevan suorastaan velvollisuus yhteistä toimintaa perustettaessa. Tällä tarkoitettiin sitä, että toiminnasta aiheutuvat kustannukset eivät jäisi yhteiskunnan maksettavaksi vaan toiminta kannattelisi itse itseään, jolloin sen oikeutus ja olemassa olo olisi helpompi perustella.

Perinteisesti sosiaalisen työllistämisen toimialalla liiketoimintaa ei koeta keskeisenä elementtinä. Liiketoimintaa on kolmannen sektorin työpajoissa jonkin verran, mutta



sen rooli on usein nimellinen. Liljan ja Mankin (2010) tutkimuksesta ilmenee, että yhteiskunnallisen yrittäjyyden elementtejä löytyy säätiömuotoisista ja osuuskunta-muotoisista työpajoista jonkin verran, mutta niitä ei ole systemaattisesti kehitetty yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Suurin osa työpajoista toimii pääosin julkisen rahoituksen varassa.

Liiketoiminnallisuutta siis edellytetään yhteiskunnalliselta yritykseltä. Näin se myös erotetaan perinteisemmästä järjestötoiminnasta, jonka tavoitteena ei ole kerätä voittoa vaikka järjestötoimijatkin voivat toimia yhteiskunnallisina yrityksinä. Silloin niissä kuitenkin tulisi olla myös kaupallisia elementtejä (Lilja & Manki 2010).

Kolmannen sektorin ikuinen haaste on ollut tuottavuus ja toiminnan rakentaminen pitkällä aikavälillä tuottavaksi, koska moni toiminta on tukien ja hankkeiden varassa. Haastattelujen perusteella tahtoa yrittäjämäisempään toimintaan kuitenkin on, mutta niin, että kunta ostajaosapuolena on vahvasti mukana kehittämässä toimintaa.

Tätä ajatusta tukevat myös monet yhteiskunnallisen yrityksen tutkimuksen mallit, joilla haluttaisiin edistää kunnan ja järjestökentän yhteistyötä (Bland 2010 ja Laiho 2011). Erilaiset kilpailutussopimukset ja PPP (private-public-partenship) -toimintamalli tukevat ajatusta siitä, että kunnan kannattaisi vahvemmin joko ulkoistaa sosiaali- ja hyvinvointipalveluita järjestöille tai rakentaa niitä yhteistuotannossa. Könkkölän toimintakeskuksen ajatuksena on myydä sosiaalipalveluita kunnalle ostopalvelusopimuksella, mutta myös tuottaa kaupallisia palveluita kuluttajille.

Haastateltavista useampi toi esille kuluttajille tuotettavan kaupallisen puolen arvon tuottavan toiminnalle yleistä hyväksyntää enemmän kuin kunnan kanssa ostopalve-

luiden tuottamisen. Kuitenkin useat tutkimukset painottavat, että yhteiskunnallisia yrityksiä varsinkin sosiaalipalveluihin voi syntyä vain yhteistuotannossa julkisen sektorin kanssa ja että tämä tuottajamalli olisi julkisen talouden kannalta kannattava. Yhteiskunnallisille yrityksille on luotava omat markkinat ja oma tilaajaympäristö. Näitä ajatuksia tukevat kansainväliset esimerkit, joissa olennaisempaa on luoda yhteiskunnallisille yrityksille relevantit markkinat kuin esimerkiksi kehittää niille soveltuja yritystukia (Viirakorpi 2007). Silti yhteiskunnalliset yritykset toimivat samoilla markkinoilla ja samoilla lähtökohdilla kuin perinteisetkin yritykset (Laiho 2011).

### 5.3 Johtaminen ja sitoutuminen

Etenkin riskejä kysyttäessä nousi vahvasti esiin johtamisen merkitys yhteistyön onnistumisen edellytyksenä. Vastaaja 1 koki merkitykselliseksi johtamisen ja siihen keskittymisen yhteistyötä rakennettaessa. Kysyttäessä riskejä ja niitä luetellessaan hän samalla ideoi, kuinka riskejä vältettäisiin johtamisen kautta. Myös vastaaja 2 toivoi, että itse käytännön työ saataisiin heti käyntiin, jolloin yhteistyö tapahtuisi syvemmillä kuin pelkissä puheissa.

Vastaaja 2 koki myös, että Könkkölän toimintaidea tulisi viestiä koko hänen edustamalle organisaatiolleen. Jos toiminta jää hänen varaansa on vaarana, että sitä ei tulla kokemaan yhteisesti merkittäväksi.

*(V2)Jos tää toiminta jää niin kuin pelkästään mun varaan niin siinä on sitten vaarana, että se ei sitten koeta niin kuin yhteiseksi tai niin kuin yhdeksi yksiköksi meillä. Pitäisi olla meiltä joku, ettei se jäisi vain Taide-työpajan omaksi jutuksi.*

Vastaaja 1 painotti, että aitoa yhteistyötä syntyy tekemällä yhdessä asioita. Hän vertasi yhteistyön aloittamista ryhmäyttämisen menetelmiin. Vastaaja 3 puolestaan koki, että merkityksellisyys ja sitoutuminen toimintaan syntyvät siitä, saako toiminta laajempaa huomiota ja menestyykö se julkisesti. Nämä kaksi näkökulmaa ovat osittain ristiriidassa, sillä toinen osapuoli kokee, että yhteistyöhön sitoutuminen tapahtuu yhdessä alusta lähtien tekemällä ja sitoutumalla. Toinen vastaajista taas kokee, että yhteistyöhön sitoudutaan siinä vaiheessa, kun yritys menestyy. Näistä vastauksista heijastui oleellisesti vastaajien tausta ja missä työtehtävissä he organisaatiossa toimivat. Oleellisempaa on kuitenkin se, että kaikki vastaajista tulevat tekemään yhteistyötä tulevassa organisaatiossa. Kaikkien tahojen kokema merkityksellisyys on otettava huomioon, ja siitä on rakennettava kaikkia osapuolia tyydyttävä synteesi.

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmien mukaan sille leimaavaa ovat vahva yhteinen arvopohja ja avoimuus. Tutkimusten mukaan yhteistä toimijoille on halu tuottaa yhteiskunnalle jotain merkittävää eikä niinkään tavoitella voittoa. Tämä valinta ohjaa yhteiskunnallisia yrittäjiä menemään välillä osittain toiseen suuntaan kuin markkinat, kun taas perinteisiä yrityksiä ohjaa vahvasti markkinalähtöisyys (Martin & Thompson 2010). Edellä kuvatut keskustelut haastateltavien hivenen ristiriitaisista ajatuksista kuvastavat osittain kahta eri näkemystä yrittäjyydestä, perinteisempää markkinalähtöistä ajattelua ja yrityksen menestyksen mittaamista sen perusteella ja toista ajattelua, jossa yritystä lähdetään rakentamaan osittain tavoitteena itse yhteistyö. Kummatkin ajattelutavat ovat tärkeitä yrityksen kannalta, ja ne on otettava huomioon yhteistyössä.

Vastaaja 2 koki, että yhteistyötä syntyy tutustumalla toistemme toimintaan ja että sitä kautta avoimuus lisääntyy. Vastaaja 1 halusi korostaa lähijohtamisen merkitystä

alussa. Hänen kommenteistaan välittyy kokemus uusien organisaatioiden synnyttämisestä ja niiden johtamisesta.

*(V1) Hallituksen olisi hyvä kokoontua alussa ehkä jopa kahden viikon välein. Alussa sitä sitoutumista vaaditaan enempi ja uuden organisaation perustamisessa tarvitaan enempi tukea ja johtajan tulee silloin sitoutua tiiviimmin uuden yksikön rakentamiseen.*

*(V2) Tarvitaan ryhmäytymistä, sitoutumista ja avoimuutta. Siinä voisi käyttää niin ku samoja periaatteita kuin ryhmäytymisessä ja yhdessä tehdä ihan oikeasti jotain.*

Vastaaja 5 haluaisi nähdä, että mukana olisi alusta asti joka organisaatiosta vähintään yksi kehittäjä. Hänen pelkonaan oli, että itse tekijöitä tulee vain yhdestä organisaatiosta, jolloin toisten organisaatioiden yhteistyö on vain nimellistä.

#### 5.4 Yhteinen tahtotila yhteistyön synnyttäjänä

Yhteistyön merkitys nousi sekä kysyttäessä toiminnan mahdollisuuksista että riskeistä. Samoin yhteistyön merkitys yhdessä toimintaa suunniteltaessa ja operatiivisessa työssä korostui. Yhteistyö koettiin kulmakiveksi koko toiminnan organisoimisessa. Yhteistyön kannalta merkittävänä pidettiin myös liiketoiminnallisuutta, jolla erilaistuttaisiin nykyisistä toimintamalleista sosiaalisessa työllistämisessä.

Vastaajista kaikki viisi painottivat ensimmäisenä uudenlaista yhteistyötä kolmen ison työllisyystoimijan välillä.

*(V1) Jos se sellainen tulisi, se sellainen yhteistoimintaorganisaatio, niin se toisi kaikkien toimijoiden vahvuudet samaan pöytään.*

Vastaaja 1 painotti kolmen vahvan toimijan yhteenliittymää. Mukana on kolme erilaista toimijaa, joilla kaikilla on työpajatoimintaa, mutta myös oma erikoisasiantuntijuutensa tietyltä sosiaalisen alan kentältä. Halulla tehdä yhteistyötä saataisiin omaan organisaatioon uutta ajattelua ja mahdollisesti uusia toimintamalleja. Könkkölää voisi myös hyödyntää monen uuden toimintaidean kokeilualustana.

Yhteiskunnallisia yrityksiä on pidetty monissa yhteyksissä merkittävinä uusien innovaatioiden tuottajina varsinkin sosiaali- ja hyvinvointipalveluiden puolelle. Joidenkin arvioiden mukaan yhteiskunnalliset yritykset tuottavat jopa muita liiketoimintamalleja ja enemmän uusia innovaatioita markkinoille. Yrittäjämäinen toimintatapa tuo kunnalliseen palveluntuottamiseen sinne kaivattua jouhevuuutta ja nopeutta reagoida muutoksiin mikä osaltaan voi olla syynä uusien innovaatioiden syntymiseen muun muassa aloille joilla aiemmin ei ole yrittäjyyttä niinkään ollut (Kostilainen & Pättinieni 2013).

Vastaaja 2 kertoi että yhteistoiminnasta on puhuttu kahden toimijan kesken monta vuotta ja suunnitelmiakin on ollut erilaisia. Hänen vastauksissaan korostui osaamisen vaihtaminen ja tiedon leviäminen. Myös asiakasnäkökulma nousi vastaaja 2:n vastauksissa, jossa toivottiin asiakasvirran sujuvampi liikkuminen organisaatioiden välillä asiakkaat paremmin huomioiden.

*(V2) Yhteisestä toiminnasta on haaveiltu jo vuosia ja yhdessä niitä on suunniteltu, mutta sitten ne on aina kaatunut johonkin, mutta mielellään me oltaisiin sellaisessa yhteisessä jutussa mukana.*

*(V3) Pitäisi hakea suurempia kokonaisuuksia. Yksi isompi toimija tällä alueella ja tällä alalla kokoaisi toimijat yhteen. Se riittäisi hyvin tämän kokoisessa kaupungissa.*

Vastaaja 3 lähestyi kysymystä liiketoiminnallisesta näkökulmasta visioiden tulevaa toimintaa. Hän painotti, että kaikilla näillä toimijoilla on samat tavoitteet, mutta yhteistä näkemystä ei ole vielä löytynyt. Toimijoiden menestyminen riippuu hänen mukaan tulevaisuudessa yhteistyöstä.

*(V3) Jos ostajatahollakin (kaupunki) on intressiä, niin miksi me sa-noisimme ei. Se kuulostaisi tyhmältä.*

Vastaaja 3 toi esille motivaation olla mukana, koska kaupunki niin tahtoo. Koetaan velvoitteena olla mukana ostajatahosta lähteneessä ideassa. Tämän näkemyksen toi ilmi vain yksi vastaajista ja hänkin sivulauseessa. Tutkimuksen kannalta se kuitenkin nostettiin analyysiin mukaan, sillä se eroaa muista näkemyksistä, vaikka saattaa toisalta olla oleellinen asia. Pohdittavaksi jää onko olemassa motivaatiota, jonka asiakas luo toteuttajataholle. Tässä vastauksessa korostuu taas markkinaehtoisuus.

Vastaaja 5 painotti myös yhteistyön merkitystä, mutta hänen näkemyksessä tuli esille vahvasti epäily sen konkreettisesta toimivuudesta.

*(V5) Niin ja tietenkin tässä on se yhteistyö mitä ollaan yhdessä. Toivot-tavasti se on konkretiaa.*

Yhteistyö nähdään siis voimavarana ja mahdollisuutena, mutta sitä myös osittain pelätään ja onnistumista epäillään. Epävarmuus varmasti pohjautuu osaltaan vanhoihin kokemuksiin, mutta myös toimintakulttuureiden erilaisuuteen.

Innostus ja palo yhteistyöhön tuli esiin voimakkaasti jokaisesta haastattelusta. Se mikä kutakin vastaajaa motivoi yhteistyöhön, vaihteli organisaatioiden sekä vastaajien välillä. Voidaanko olettaa, että tällaisessa asetelmassa, jossa kaupunki edustaa toisalta ostajatahoa, mutta myös sisällön tuottajaa on omalla tavallaan eri roolissa kuin

kolmannen sektorin toimijat joiden kannalta yhteistyöllä on erilaiset merkitykset. Toiminnan organisoimisen kannalta motivaatio on erittäin tärkeässä roolissa, mutta olennaista ei välttämättä ole sen yhteneväisyys kun kyseessä on eri taustat omaavia organisaatioita. Yhteistyön merkitys korostuu yhteiskunnallisissa yrityksissä, vaikka se on merkityksellistä perinteisissäkin yrityksissä. Yhteistyö konkretisoituu yhteiskunnallisessa yrityksessä sen omistajarakenteessa, yhteistyöverkostoissa, käyttäjien osallistamisessa ja yhteisöllisenä työskentelytapana (Lilja & Manki 2010, 31).

Yhteistyön kautta nousivat vastauksissa esille myös operatiivinen yhteistyötoiminta ja halu tehdä yhteistyötä monella tasolla. Yhteistyön merkitys nähtiin toisaalta myös riskinä, koska sen epäonnistuminen kaataisi koko hankkeen. Neljä viidestä vastaajasta toi riskejä kysyttäessä esille yhteistyön epäonnistumisen mahdollisuuden.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää mikä motivoi työllisyyden toimijatahoja perustamaan yhteiskunnallista yritystä ja mitä he näkevät keskeiseksi sen organisoinnissa. Tutkimuksen avulla saatiin esiin motivoivia tekijöitä sekä organisoimisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Tässä luvussa summataan yhteen tutkimuksen tulokset. Tavoitteena on hyödyntää tutkimuksesta saatua informaatiota Könkkölä –hankkeen kehittämisessä ja yhteistyön synnyttämisessä toimijoiden välille.

Motivaatio yhteisen toiminnan perustamisessa koettiin ennen kaikkea tulevan yhteistyöstä, jolla saavutettaisiin jotain enemmän kuin yksin toimiessa. Yhteistyö motivoi eri toimijoita eri syistä. Osaa motivoi uuden toimialan saaminen omaan palvelu-

valikoimaan ja olla siinä ensimmäisenä mukana (Green care), osaa taas motivoi askavirta ja tiedon laajeneminen sekä osaamisen kehittyminen. Jollekin yhteistyö merkitsi menestymisen edellytyksiä ja kykyä kasvaa itseään isommaksi. Yhteistyön onnistuminen koettiin tärkeänä mittarina ja asiana johon on syytä paneutua alusta asti niin strategian tasolla kuin operatiivisesti.

Yhteistyön synnyttämisen konkreettisena työvälineenä pidetään johtamista, jota kavautaan ensimmäisenä askeleena kohti yhteistä toimintaa. Myös liiketoiminnallinen ulottuvuus koettiin voivan saavuttaa paremmin yhteistyötä tekemällä. Sen merkitystä Könkkölän toimintakeskuksessa haluttiin korostaa.

Kaikki esille nousseet teemat liittyvät yhteiskunnallisen yrittämisen peruselementteihin. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden perusta lähtee yhteisen hyvän tuottamisesta yhteiskunnalle. Jokainen haastateltava toimija toimii jo yhteiskunnallisessa kentässä tuottaen sosiaalisen työllistämisen palveluita. Yhteinen toimintakeskus ei poikkea juurikaan nykyisistä toimijoiden toiminnan tarkoituksesta eli sosiaalisen työllistämisen tuottajina toimimisesta. Kuitenkin kaupallinen elementti on hyvin vähäisessä roolissa jokaisella toimijalla. Kuluttajille suunnattu liiketoiminta koettiin yhdeksi tekijäksi, jolla toimintakeskukselle saataisiin yleinen hyväksyntä joka toisi jotain uutta työpajatyöhön.

Käyn alla läpi kaikki kolme haastatteluista kiteytynyttä teemaa tulosten valossa. Niitä käytiin jo läpi aineiston kuvauksessa luvussa 8, mutta teen tässä luvussa yhteenvetoa ja lopullisen päätelmän tutkimuksesta.



## 6.1 Liiketoiminnasta yhteinen suoritushaaste

Liiketoiminnallinen ulottuvuus koettiin ratkaisevaksi tekijäksi erotuttaessa perinteisestä työpajatyöstä. Kuluttajille suunnattu kaupallinen ulottuvuus koettiin myös välttämättömyytenä kaupungin panostaessa toimintaan. Yhteisen hyvän tuottaminen palvelutuottein kaupunkilaisille nousi esiin sekä mahdollisuuksia kyseltäessä että riskejä pohdittaessa.

Liiketoiminnallista ulottuvuutta on syytä tarkastella kahdesta suunnasta. Kuluttajamarkkinat tuovat yleisesti hyväksyttävää mainetta toiminnalle, mutta tuotto-odotukset suhteessa panostukseen varsinkin toiminnan alussa edistävät toiminnan tavoitetta liian hitaasti. Tavoitteena on tilan ylläpitäminen sen omilla tuotoilla. Laskelmissa on alusta asti painotettu kunnan roolia palveluiden ostajatahona, ja tätä suhdetta tulee rakentaa sekä operatiivisesti että poliittisessa päätöksenteossa. Mikä on tulevaisuuden suunta julkisten palveluiden tuottamisessa? Voisiko yksi malli Jyväskylän työllisyyden hoidossa olla yhteiskunnallinen yritys ja miten kunta ottaa siinä roolia? Mahdollisuuksia tämän kaltaisella yrityksellä on laajentua muillekin kunnan tuottamille osa-alueille, kuten nuorisopalveluihin, vanhuspalveluihin ja liikuntapuolelle. Tuottavuudesta on syytä tehdä laskelmia. Onko kunnan kannattavampaa ostaa työllistämispalveluita kuin järjestää niitä itse pitkällä aikavälillä? Tällaisia viitteitä antavat monet kansainväliset tutkimukset ja esimerkit, joissa on ulkoistettu muun muassa vanhusten koteja ja palveluasumisyksiköitä. Taloudellisten hyötyjen lisäksi hyötyjinä olivat työntekijät, joiden vaihtuvuus ja sairauspoissaolot ovat vähentyneet huomattavasti. Malleissa on pystytty pienentämään myös muun muassa hallinnollisia kuluja, joita kunnallisessa päätöksenteossa kertyy huomattavasti enemmän kuin yksityisellä sektorilla (Laiho 2011, 60-61).

Tätä mallia tukevat myös työ- ja elinkeinoministeriön laatimat katsaukset, joiden avulla on tutkittu, miten yhteiskunnallinen yritys soveltuisi suomalaiseen palvelukulttuuriin sosiaali- ja hyvinvointipalveluiden tuottamisessa (Bland 2010; Laiho 2011).

Kahdella toimijalla kolmesta on tällä hetkellä kokemusta kunnan kanssa ostopalveluiden tuottamisesta. Tämä osaaminen ja kokemus voitaisiin ottaa Könkkölän toimintamallissa vahvemmin esille. Asetelma, jossa kunta on myös samalla yhtenä palveluntuottajana (Nuorten Taidetyöpaja ja Kunnon työt 2 -hanke) on mielenkiintoinen ja tuottaa parhaimmillaan avoimen yhteistoimintamallin, josta hyötyvät toimijoiden muutkin palvelut.

Yhteiskunnallinen yritys tuottaa parhaimmillaan runsaasti innovaatioita sosiaali- ja hyvinvointipalveluihin (Kostilainen & Pättiniemi 2013). Toimijat kokivat, että esimerkiksi Green care -menetelmät työllisyystoiminnassa ja Könkkölän kaltaisessa yhteiskunnallisessa yrityksessä toisivat jotain uutta työllistämistoimintaan. Myös vahvempi yrittäjämäinen ote ja kaupallinen tuottavuus työllistämistoiminnassa ovat sellaisia ulottuvuuksia, jotka parhaillaan tuottavat uusia innovaatioita työpajatoimintaan.

## 6.2 Johtaminen

Johtaminen nähtiin keinona synnyttää sitoutumista. Sidosryhmäyhteistyö on verkoston johtamista, joka haastaa toimijat rakentamaan yhteistä arvopohjaa. Johtamisen välineiksi tässä tutkimuksessa painottuivat yhteinen tekeminen, konkreettinen toimintaan ryhtyminen sekä yhteisten arvojen ja mission synnyttäminen. Myös strategiaa ja käytännön toimintasuunnitelmaa kaivattiin.

Erilaisten toimintakulttuureiden yhteen sulattaminen on haaste, josta tämäkin tutkimus antoi viitteitä muun muassa kysyttäessä riskejä. Yhteistä toimintaa halutaan,

mutta sitä pelätään. Tässä kohdassa ei lähdetä puhtaalta pöydältä, sillä kokemusta yhteistyön synnyttämisestä on ollut, eivätkä kaikki kokemukset ole olleet myönteisiä. Myös toimijoiden sitoutumista epäiltiin.

Sitoutumista edellytetään, mutta miten sitä rakennetaan. Jokaisen toimijatahon panostusta vaaditaan tai yhteistyö jää helposti nimelliseksi. Yhteiskunnallisen yrityksen haasteina Suomessa ovat haastavat liiketoimintamallit, jotka eivät täysin tue yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia (Laiho 2011). Yhdistysmuoto koetaan helposti enemmän järjestö- ja vapaaehtoistoiminnaksi, eikä se sovellu verotuksellisesti parhaimmalla tavalla liiketoimintaan. Se ei myöskään vastuuta toimijatahoja kovin syvästi. Osakeyhtiö tai osuuskunta ei taas sovellu täysin työllistämistoimintaan esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan kannalta, koska yritys ei voi ottaa henkilöä kuntouttavaan työtoimintaan. Osakeyhtiö tai osuuskunta kuitenkin sitouttaisi toimijat paremmin, koska siihen jokaisen olisi kiinnitettävä pääomaa. Se myös nähtäisiin ulospäin enemmän yrityksenä kuin uutena järjestötoimijana muiden joukossa. Vaihtoehtoja toimintamuodon suhteen on punnittava.

Johtamiseen tarttuminen nähtiin tärkeänä askeleena kohti organisaation rakentumista. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että toiminnalle olisi valittava toiminnanjohtaja. Tämän jälkeen olisi lähdettävä rakentamaan strategiaa yhdessä toimijoiden kanssa. Käytännössä tähän olisi resursoitava vähintään yhden ihmisen työpanos. Koska päätöstä kaupungilta toiminnan saneerauksen rahoittamiseen ei ole vielä saatu, on vaikeaa tarttua resurssikysymykseen. Päätöksiä odotetaan syksyn 2015 aikana.

### 6.3 Yhteistyö

Tärkeimmäksi teemaksi nousi yhteistyö ja sen merkityksellisyyden kokeminen yhteistä toimintaa suunnitellessa ja organisoidessa. Vahva halu synnyttää uudenlainen yhteistoimintakeskus on olemassa jokaisella toimijalla. Motivaatio yhteistyölle syntyy useista eri lähtökohdista ja siihen vaikuttaa monella tapaa toimijaorganisaation tausta ja asema suhteessa toisiin toimijoihin.

Sidosryhmäyhteistyö on yhteiskunnallisen yrityksen kulmakivi. Sen kautta vahvistuu usean toimijan asiantuntijuus ja yhteistyössä voidaan synnyttää osaamista kehittämällä uudenlaisia innovaatioita. Yhteistyö vaatii sitoutuneisuutta, avoimuutta ja innostusta mistä tämäkin tutkimus antoi viitteitä. Toimijat kokivat yhteistyön epäonnistumisen riskinä jos sitoutumiseen yhteiseen toimintaan ei kiinnitetä huomiota.

Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on yhteisen arvomaailman löytyminen ja toimintatapojen yhteen sulattaminen. Kompromisseja joutuu jokainen toimijataho tekemään, jotta lopullinen uusi toimintamalli kiteytyy omaksi kokonaisuudekseen.

Haastatteluista ilmeni uuden organisaation rakentamisen vaatimukset muun muassa osaamisen osalta. Yhteisen tahtotilan aikaan saaminen on ensimmäinen askel. Tutustuminen toistemme organisaatioihin ja niiden toimintakulttuureihin sekä tiedon jakaminen ja avoimuus olivat tekijöitä, jotka nousivat esille uutta yhteistyötä rakennettaessa.

Yhteiskunnalliselle yritykselle ominaista on avoimuus ja vahva arvopohja. Ne ovat olemassa jotakin yhteiskunnallisesti tärkeää merkitystä varten. Könkkölän olemassa

olon tarkoitus ilmeni monesta haastattelusta, mutta sen kiteytyminen on vielä synnyttävä yhdessä. Oleellisia kulmakiviä olivat kuitenkin yhteistyö ja sen kautta jonkin isomman kokonaisuuden rakentuminen työllistämisen saralle sekä yrittäjyys ja Green care uutena lähestymistapana työllistämistyössä. Nämä kaksi asiaa luovat pohjaa Könkkölän toimintakeskuksen missiolle.

Useat viittaukset ja tutkimukset osoittavat että yhteiskunnallisen yrittäjyyden syntymiseen motivoi ennen kaikkea sen arvomaailma, jossa tavoitellaan yhteiskunnallisen arvon tuottamista liiketoiminnallisin keinoin. Toisena tärkeänä motivaation lähteenä on yhteisöllisyys, joka korostuu yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä selkeästi enemmän kuin perinteisessä yrittäjyydessä.

Tämä tutkimus vahvisti yllä olevia käsityksiä yhteiskunnallisen yrittäjyyden motivaation lähteistä. Toisaalta kolmen työllisyyden toimijan nykyiset toimintamuodot ovat jo aika pitkälle yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmän mukaisia. Yhteistä konkreettista toiminta-alustaa ei vielä ole. Parhaimmillaan se tuottaa läpinäkyvyyttä organisaatioiden välille ja synnyttää jotain uutta kestävän kehityksen mukaista liiketoimintaa ja lisää yhteiskunnallisen yrittäjyyden tunnettuutta.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus on pyritty tekemään mahdollisimman luotettavasti kuvaten tutkimuksen vaiheet tarkasti ja käyttäen tutkimuksen tekemiseen yleisesti hyväksyttyjä menetelmiä. Puusan ja Kuittisen (2011, 171-174) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin vaikea arvioida perinteisin menetelmin, koska laadullisella tutkimuksella harvoin pyritään luomaan yleistettävää tietoa. Yhtä oikeaa tulkintaa samasta aiheesta on haasteellista löytää kun kyseessä ihmisten käsitysten tulkitsemi-

nen kielellisestä ilmaisusta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin panostaa laadun mittaamiseen ja kyseisen tutkimusmenetelmän oikein käyttöön.

Olen pyrkinyt tutkimusta tehdessäni tarkastelemaan tutkittavaa materiaalia mahdollisimman tarkasti analysoiden sanatarkasti haastateltavien sanomisia. Olen pyrkinyt löytämään juuri tähän tutkimusongelmaan sopivan tutkimusmetodin ja käyttämään siihen soveltuvaa analysointimetodia parhaan kykyni mukaan. Olen pyrkinyt johdonmukaisuuteen tutkimusta tehdessäni ja raportoidessani, jotta lukijalle jäisi mahdollisimman jäsennelty kuva tutkimuksen etenemisestä ja tuloksista.

Tutkimuksen luotettavuuteen saattaa vaikuttaa se seikka, että olen itse osallisena toiminnan organisoimisessa. Lisäksi kaikki haastateltavat ovat minulle entuudestaan tuttuja. Toisaalta tämä asia saattoi myös vaikuttaa tutkimukseen suotuisalla tavalla. Näin tutkimushaastatteluissa päästiin syvälle niihin tekijöihin mitkä vaikuttavat kunkin tahon motivaatioon kyseistä toimintaa rakennettaessa. Luottamusilmapiiri oli jo synnytetty ja asiasta ja taustatahoista tiedettiin syvällisesti eikä aikaa tarvinnut käyttää tutkimuksen kannalta epäoleellisiin asioihin. Tutkimus saatiin myös sitä myöten rajattua mahdollisimman tarkaksi ongelmaa ratkaistaessa. Tutkimustuloksia ei voida yleistää, sillä ne perustuvat yhden tapauksen tutkimiseen. Tämä on ollut tietoinen valinta, sillä tutkimuksella on haluttu selvittää juuri tämän tapauksen ja näiden toimijoiden ajatuksia ja kokemuksia aiheesta.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön idea lähti tarpeesta selvittää kolmen työllisyyden toimijan motivaatioita yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen ja keskeisiä toiminnan organisointiin liittyviä tekijöitä, jotta kehittämistyötä saataisiin edistettyä. Haasteena on rakentaa

kolmen työllisyystoimijan kesken yhteinen organisaatio, jonka tavoitteena on luoda jotain uutta sosiaalisen työllistämiseen.

Yhteiskunnallinen yritys liiketoiminnallisine tavoitteineen tuo jo sinänsä jotain uutta perinteiseen työpajatoimintaan. Green care -menetelmät ovat vielä suhteellisen tuore käsite varsinkin työllisyystoiminnassa, ja näiden kahden yhdistäminen on mielenkiintoinen kehittämismahdollisuus. Kehitteillä oleva toimintamalli Könkkölän toimintakeskus on haastava kokonaisuus, joka innostaa ja motivoi jokaista toimijaa omalla tavallaan. Kokonaisuus vaatii paljon yhteistä työstämistä ja yhteen hiileen puhaltamista.

Edellä kuvattu tutkimus tuotti kokonaiskäsityksen siitä, missä vaiheessa kehittämisessä ollaan menossa ja mitä seuraavaksi tulisi tehdä. Tutkimus pysäytti omalla tavallaan hetkeksi istumaan alas ja keskittymään siihen, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tutkimus tehtiin haastatteleamalla jokainen toimija erikseen ja etsimällä käydyistä keskusteluista yhteneväisyyksiä ja teemoja. Teemojen pohjalta tehtiin yhteenveto, joka kiteytettiin tiukasti kolmeen olennaiseen tekijään organisoinnin kannalta.

Tutkimuskysymykset olivat suhteellisen avoimia ja johdattelivat tutkittavia lyhyesti aiheeseen. Kysymyksiä olisi ehkä voinut olla enemmän, jotta itse keskusteluista olisi saatu vielä enemmän irti. Toisaalta käydyissä keskusteluissa kysyttiin paljon lisäkysymyksiä, jotka tarkensivat itse pääkysymyksiä.

Käydyt keskustelut olivat tiiviitä, eikä näin ollen litteroitavaa aineistoa kertynyt suuria määriä. Olennaisen sain kuitenkin mielestäni koottua. Pohdittavaksi jää, osasinko

tulkita käytyä keskusteluita tarpeeksi analyysin vaatimalla tavalla ja peilasinko riittävästi teoriaan. Myös itse tutkimusmetodi aloittelevalla tutkijalla oli haasteellinen.

Tutkimustulokset nostivat esille tärkeän seikan johtamisen merkityksestä, mutta myös yhteistyön synnyttämisestä aidon tekemisen kautta. Yhteistyön synnyttämisen keskeiset elementit ovat johtaminen ja yhteinen suoritushaaste eli tässä tapauksessa yhteinen liiketoiminta.

Tutkimus antoi viitteitä siitä mitä seuraavaksi on lähdeävä tekemään ja mitä yhteistyötoimijat kaipaavat. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin vastaaviin tapauksiin, koska kyseessä on yhden tapauksen tutkimus ja tutkimuskysymykset liittyvät vain kyseisen yhteiskunnallisen yrityksen organisoimiseen.

## 7.1 Jatkotutkimusideoita

Jatkokehittämisen näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia miten kyseistä yhteistoimintaorganisaatiota tullaan johtamaan ja miten kolmen erilaisen organisaation työ kulttuurit ja johtamiskulttuurit sulautetaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Jokaisella organisaatiolla on paljon annettavaa yhteiseen toimintamalliin ja olisikin innostavaa nähdä miten asiantuntijuus yhteistyönä rikastuttaa ja sitä kautta tuottaa hyötyä sidosryhmille ja ennen kaikkea asiakkaille.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on itsessään mielenkiintoinen aihe, josta tulisi saada lisää tutkimustietoa varsinkin suomalaisista toteutusmalleista. Könkkölän toimintakeskuksen rakentaminen liiketoiminnallisesti kannattavaksi kokonaisuudeksi on iso haaste, joka jo itsessään on tutkimisen arvoinen. Miten synnytetään yhteiskunnallinen yritys kannattavaksi kokonaisuudeksi suomalaisessa yrityskulttuurissa?



## Lähteet

Bland, J. 2010. Yhteiskunnallinen yritys - ratkaisu 2000-luvun haasteisiin. Iso-Britannian malli ja sen kokemukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 22.

BMG Research. May 2013. Social enterprise: market trends. UK: Cabinet Office. Viitattu 16.8.2016.

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/205291/Social\\_Enterprises\\_Market\\_Trends\\_-\\_report\\_v1.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/205291/Social_Enterprises_Market_Trends_-_report_v1.pdf)

Brady, Andy. 2011. Social enterprise and Big Society. Teoksessa Stott, Marina (toim): The Big Society Challenge. Keystone: Development Trust Publications.

Building the big society 2010. Cabinet office 5. Viitattu 15.8.2015.

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/78979/building-big-society\\_0.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/78979/building-big-society_0.pdf)

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Hallitusohjelman kärkihankkeissa on luonto ja terveys vahvasti mukana. 2015. Artikkel Green care Finland Ry:n sivuilla. Viitattu 7.3.2015. [www.gcfinland.fi/uutiset](http://www.gcfinland.fi/uutiset).

Hirvonen, J. & Skyttä, T. 2014. Luontolähtöiset Hyvinvointipalvelut. Mikkeli: Mikkelin Ammattikorkeakoulu. Vapaamuotoisia julkaisuja.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007 12.p. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Holmström, B., Korkman, S. & Pohjola, M. 2013. Suomen talouskriisin luonne ja kasvun edellytykset. Viitattu 18.8.2015. Valtioneuvoston julkaisu 21.2.2014, Helsinki.

Kiander, Jaakko. 2013. Suurten ikäluokkien kato ei mullistakaan työelämää. Pääkirjoitus 19.8.2013. Helsingin Sanomat. Viitattu 14.8.2015.

<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1376794970651>

Kickul, J. & Lyons, T. 2012. Understanding Social Entrepreneurship, NY: Routledge.

Kokko, R-L. & Kotiranta, P-L. 2010. Työllisyys, terveys ja hyvinvointi. Paltamon työllistämismallin arviointitutkimus 2009–2013. I osaraportti 2.6.2010. Helsinki : THL, Aavuksia 17.

Korhonen, U. & Al. Yhteiskunnallisten yritysten Living Lab – Tukimallia rakentamassa, 2013, Diakonia-ammattikorkeakoulu, julkaisu. Helsinki. <http://docplayer.fi/1215974-Yhteiskunnallisten-yritysten-living-lab-tukimallia-rakentamassa-diakonia-ammattikorkeakoulu-c-katsauksia-ja-aineistoja-30.html>

Laiho, U. & Al. 2011. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Viitattu 12.8.2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4.

Laurinkari, J. 2007. Yhteisötalous – johdatus perusteisiin. Helsinki: Palmenia

Leviäkangas, J. 2014. Oktetti, Työ- ja osallisuuskeskus Suomeen – toimintamalli ja toimijat. Hankeraportti. Viitattu 17.8.2015. <http://www.saatio-oktetti.fi/wp-content/uploads/TO2.pdf>

Lilja, I. & Manki, J. 2010. Yhteiskunnallinen yritys – luova ja yhdistävä toimintatapa, Yhteinen yritys –hanke, Helsinki: TEM raportti. [https://www.tem.fi/files/27842/YY-luova\\_ja\\_yhdistava\\_toimintatapa\\_raportti.pdf](https://www.tem.fi/files/27842/YY-luova_ja_yhdistava_toimintatapa_raportti.pdf)

Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi – Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 2009 5. Viitattu 14.5.2015. [http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/976/YTR5\\_2009\\_Maaseutupoliittinen\\_kokonaisohjelma\\_2009\\_2013.pdf](http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/976/YTR5_2009_Maaseutupoliittinen_kokonaisohjelma_2009_2013.pdf)

Martin, F. & Thompson, M. Social Enterprise, 2010, UK: Palgrave Macmillan

Marttunen, M. 2015 Yhteiskunnallinen yritys, erehdys ja arviointi, tapaus Mäntänvuoren Terveys Oy, Jyväskylän yliopisto. pro gradu –tutkielma.

Perrini, Francesco (ed.) 2006. The New Social Entrepreneurship – What Awaits Social Entrepreneurial Ventures? Milan: Bocconi University.

Puusa, A. & Juuti, P. Menetelmäviidakon raivaajat 2011. Vantaa: Johtamistaidon opisto

Roos, Irene 2011. Green care-toimintamalleja Norjassa ja Ruotsissa.TTS. Viitattu 18.8.2015. [http://socom.trans.neutech.fi/dokumentit/tapahtumat/Green\\_Care/Green\\_Care\\_toimintamalleja\\_Norjassa\\_ja\\_Ruotsissa\\_Irene\\_Roos.pdf](http://socom.trans.neutech.fi/dokumentit/tapahtumat/Green_Care/Green_Care_toimintamalleja_Norjassa_ja_Ruotsissa_Irene_Roos.pdf)

Räisänen, Heikki. Työmarkkinat irti lamasta. 2010. Työpoliittinen aikakauskirja 1. Viitattu 19.8.2015. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Soini, K. & Co. 2011. Green care sosiaalisena innovaationa suomalaisessa palvelujärjestelmässä, Yhteiskuntapolitiikka YP-76, 2011, Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.

Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset – uuden talouden edelläkävijöitä 2009, Yhteinen yritys –hanke, julkaisu. Helsinki. Viitattu 19.7.2015.

[https://www.tem.fi/files/26291/YY-raportti\\_110210.pdf](https://www.tem.fi/files/26291/YY-raportti_110210.pdf)

Supporting entrepreneurs and the self-employed - Social entrepreneurship. Viitattu 8.8.2015.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&intPageId=2914&langId=en>

Tempo Economics Oy. Tempo KTH –Analyysi 2014. Kuntakokeilu, Jyväskylän kaupunki.

Tilastokeskus, Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste 2012

[<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>]. Viitattu 12.8.2015

Toimintakertomus 2013, Sovatek-Säätiö, viitattu 10.4.2015.

[http://www.sovatek.fi/liitteet/toimintasuunnitelmat%20ja%20kertomukset/Toimintakertomus\\_ja\\_tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s\\_vuodelta\\_2013.pdf](http://www.sovatek.fi/liitteet/toimintasuunnitelmat%20ja%20kertomukset/Toimintakertomus_ja_tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_vuodelta_2013.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Työttömyystilastot. Viittaus 7.3.2015 ja 6.4. 2015 <http://www.tem.fi/files/41942/elykun2014.pdf>

Valtionvarainministeriö. 2015. Valtion talousarvio vuodelle 2015. Viitattu 13.8.2015. [budjetti.vm.fi](http://budjetti.vm.fi).

Vehmasto, E. 2014. Green care toimintatavan suuntaviivat Suomessa, Jokioinen: Maa- ja metsätalousministeriö.

Vuosikertomus 2014. Jyväskylän Katulähetys Ry. Viitattu 10.4.2015.

<http://www.jkl.fi/images/vuosikertomus/Yhdistyksen-vuosikertomus-2014.pdf>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymysrunko

1. Mitä hyötyä/mahdollisuuksia koet Könkkölän toimintakeskuksen tuottavan teidän organisaatiolle?
2. Mitä riskejä näet tässä hankkeessa?
3. Mitkä asiat koet tärkeimmiksi yhteistä toimintaa rakennettaessa?

## Liite 2. Könkkölän ensimmäisen vuoden taloussuunnitelma

### Liite 3. Könkkölän investointisuunnitelma